

## **Джон МАКСВЕЛЛ, Джим ДОРНАН**

### **Как стать влиятельным человеком.**

Как позитивно воздействовать на жизнь людей

**John C. Maxwell, Jim Doman. Becoming a Person of Influence. How to Positively Impact the Lives of Others**

### **Предисловие**

Когда, несколько лет назад, мы встретились, то сразу же почувствовали огромное притяжение друг к другу. Мы ощущали себя почти братьями. Между нами было очень много общего, несмотря на то что каждый занимался разной деятельностью. Джим последние 30 лет вращался в деловых кругах, где учил людей добиваться успеха. За это время он основал всемирно известную организацию. Джон же последние 28 лет работал в некоммерческой структуре. Он — пастор, духовный руководитель и оратор. В США его признали одним из тех, кто вносит основной вклад в развитие принципов руководства и духовного роста.

Нас объединяет то, что мы понимаем людей и осознаем то положительное воздействие, которое может оказать один человек на другого. А в основе всего этого лежит одна идея: влияние. Мы знаем, каким могуществом обладает влияние, и хотим поделиться этим знанием с вами.

Присоединяйтесь к нам и продолжайте читать данную книгу. Мы дадим вам много советов, расскажем развлекательные и познавательные истории, поделимся потрясающими идеями, которые помогут изменить вашу жизнь, а также жизнь всех людей, на которых вы будете оказывать влияние.

### **Благодарности**

В нашей жизни есть особенные люди, чья помощь и поддержка помогли написать данную книгу.

Спасибо Маргарет Максвелл, чья поддержка помогла ее мужу стать человеком, оказывающим влияние на людей.

Спасибо Нэнси Дорнан с ее невероятной способностью оказывать влияние на мужа, семью и сотни тысяч людей во всем мире.

Спасибо Миа Бринк, ее идеи и помощь помогли разработать данный проект.

Спасибо Стефани Уэтзел за редакторскую работу над книгой и чтение корректуры.

Спасибо Линде Эггерс за огромную помощь, какую когда-либо оказывали человеку.

Спасибо Чарли Уэтзелу, нашему писателю, за сотрудничество в работе над книгой.

### **Введение**

Кем вы хотели стать в детстве? Мечтали ли вы стать известным певцом или актером? А как насчет того, чтобы стать президентом США? А может быть, вы хотели стать олимпийским чемпионом или самым богатым человеком в мире? У всех есть мечты. Несомненно, что некоторые из них вам удалось осуществить. И не важно, какого успеха вы достигли, ведь у вас все еще остаются мечты, которые вы хотите реализовать в жизни. А мы, в свою очередь, хотим помочь вам осуществить ваши мечты и реализовать свои возможности.

Давайте начнем с того, что проведем небольшой эксперимент. Посмотрите на список людей, приведенный ниже. Здесь перечисляются самые разные люди, но всех их объединяет нечто общее. Попробуйте понять: что это?

ДЖОН ГРИШАМ

ДЖОРДЖ ГАЛЛУП

РОБЕРТ Э. ЛИ

ДЕННИС РОДМАН

ДЖЕЙМС ДОБСОН

ДЭН РАТЕР

МАДОННА

ХИДЕО НОМО

ДЖЕРРИ И ПАТТИ БОМОН

РИЧ ДЕВОС

МАТЬ ТЕРЕЗА

БЕТ МАЙЕРС

ПАБЛО ПИКАССО

АДОЛЬФ ГИТЛЕР

ТАЙГЕР ВУДС

ЭНТОНИ БОНАКУРСИ

АЛАНИС МОРРИСЕТТЕ

ГЛЕНН ЛЕТЕРВУД

БИЛЛ КЛИНТОН

ДЖОН УЭСЛИ

АРНОЛЬД ШВАРЦЕНЕГГЕР

### **Способность оказывать влияние не появляется у человека сразу же.**

Она развивается постепенно.

Удалось вам понять, что же общего между всеми этими людьми? Конечно, их объединяет не профессия, так как в список включены писатели и государственные деятели, спортсмены и художники, миссионеры и диктаторы, актеры и бизнесмены. Сюда входят как мужчины, так и женщины, некоторые замужем, а некоторые нет, все разного возраста. Здесь представлены разные этнические группы и национальности. Некоторые из них знамениты, и, вероятно, вы узнали их имена. Но уверены, что о некоторых из них вы никогда не слышали. Итак, в чем же разгадка? Что же между всеми ними общего? А ответ такой: все они являются людьми, способными оказывать влияние на людей.

### **Каждый человек обладает способностью оказывать влияние**

Мы составили данный список наугад, поместив туда как известных людей, так и людей, с которыми мы знакомы. Вы можете так же легко составить свой список. Мы сделали это, чтобы проиллюстрировать следующую мысль: каждый человек обладает способностью оказывать влияние на людей. Не имеет значения, кем вы являетесь и чем занимаетесь. У политического деятеля, например, президента США, — огромное влияние не только на жизнь сотен миллионов людей в своей стране, но и во всем мире. Артисты, например, Мадонна и Арнольд Шварценеггер, часто оказывают влияние на целое поколение людей в одной или нескольких странах. А учителя, например, Гленн Летервуд, у которого учился Джон и сотни других мальчиков в воскресной школе, влияют на жизнь своих учеников и

косвенно — всех людей, на которых будут влиять их ученики, когда вырастут.

Но чтобы оказывать влияние на людей, вам совсем не надо заниматься публичной деятельностью, постоянно требующей от вас быть на виду. На самом деле, если в жизни вы хоть каким-то образом соприкасаетесь с людьми, значит, вы можете оказывать на них влияние. Все, что вы делаете — дома, в церкви, на работе или на футбольном поле, — производит впечатление на людей. Американский поэт и философ Ралф Уолдо Эмерсон сказал: «Каждый человек для кого-нибудь является героем и оракулом, и все, что бы он ни говорил, воспринимается как непреложная истина».

Если вы хотите добиться успеха и оказывать позитивное влияние на свой мир, то вам надо научиться этому. Например, если вы менеджер по продажам и хотите продавать еще больше товаров, то вам надо уметь влиять на покупателей. Если вы директор фирмы, то ваш успех зависит от способности оказывать влияние на служащих. Если вы тренер, то вам удастся создать команду победителей, если спортсмены будут чувствовать ваше влияние. Если вы пастор, то способность затрагивать души людей и привлекать в церковь все больше прихожан зависит от способности оказывать на них влияние. Если вы хотите, чтобы у вас была крепкая здоровая семья, то надо научиться оказывать положительное влияние на детей. Какие бы цели вы ни ставили перед собой в жизни, вы сможете достигнуть их быстрее, с большей эффективностью, а ваш вклад будет ощущаться дольше, если вы научитесь оказывать влияние на людей.

**Если в жизни вы хоть каким-то образом соприкасаетесь с людьми, значит, вы можете оказывать на них влияние.**

Забавная история, связанная с темой этой книги, произошла во время правления президента Калвина Кулиджа. Однажды утром президент Кулидж завтракал вместе с гостем, накануне вечером приехавшим в Белый дом. Гостю хотелось произвести на президента хорошее впечатление. Он обратил внимание, что, когда Кулиджу подали кофе, тот взял чашку, налил кофе в глубокое блюдце, а затем неторопливо положил туда кусочек сахара

и добавил сливки. А так как гость не хотел нарушать правил этикета, то он последовал примеру главы государства: налил кофе в блюдце, а затем добавил туда сахар и сливки. Затем он стал ждать следующих действий президента. Каково же было его удивление, когда президент позвал своего кота и поставил блюдце на пол! Нет никаких сведений, что гость сделал после этого.

**На всех людей человек оказывает влияние по-разному**

Интересно изучить способность оказывать влияние. Хотя человек и оказывает воздействие почти на всех окружающих, но на каждого он влияет на разном уровне. Чтобы убедиться в этом, в следующий раз, когда придете в гости к своему лучшему другу, попробуйте отдавать команды его собаке.

Возможно, вы об этом и не думали, но на инстинктивном уровне, скорей всего, вы чувствуете, на кого вы имеете большое влияние, а на кого — нет. В качестве примера возьмите 4 — 5 человек, с которыми вместе работаете. Когда вы предлагаете новую идею или вносите какое-нибудь предложение, реагируют ли они все на это одинаково? Конечно же нет. Одного ваши идеи вдохновляют, другой воспринимает их скептически (без сомнения, вы сами можете определить их реакции). В то же время, тому же самому человеку, без восторга относящемуся к вашим предложениям, могут нравиться все идеи начальника или одного из коллег по работе. Это только показывает, что ваше влияние на этого человека не так сильно, как на кого-нибудь другого.

Как только вы начнете обращать больше внимания на то, как люди реагируют на вас и других, то заметите, что они делают это на основании своего личного уровня влияния. И вы быстро поймете, как вы влияете на разных людей в своей жизни. Возможно, вы обратите внимание, что даже дома вы оказываете влияние на разном уровне. Если вы замужем или женаты и у вас двое или больше детей, то подумайте над тем, как они общаются с вами. Например, один ребенок вас слушается, тогда как другой больше слушается второго родителя. Все дело в том, какой из родителей имеет больше влияния на ребенка.

**Уровни влияния и их воздействие**

Если вы читали книгу Джона С. Максвелла «Как развить в себе лидерские качества», то, возможно, помните описание пяти уровней развития лидерских качеств. Выглядит это следующим образом.

Если лидерские качества человека (напрямую использующего свое влияние) основаны исключительно на занимаемой должности, то он находится на низшем уровне развития лидерских качеств. Если лидер учится выстраивать отношения с людьми, то переходит на более высокий уровень развития. Это происходит, когда люди разрешают собой руководить и в тех действиях, что выходят за рамки выполняемой лидером работы. По мере того как труд лидера и его последователей становится более продуктивным, он переходит на третий уровень. А когда он начнет развивать способности людей и будет помогать им раскрыть свой потенциал, то перейдет на четвертый уровень. И только немногие достигают пятого уровня, так как здесь от лидера требуется на протяжении всей жизни способствовать проявлению наилучших качеств в людях<sup>1</sup>.

Способность оказывать влияние построена по тому же принципу. Эта способность не появляется у человека сразу же, наоборот, она развивается постепенно. Это выглядит следующим образом.

А теперь рассмотрим подробнее каждый уровень.

### **Уровень 1. Воспроизведение**

На людей, прежде всего, влияет то, что они видят. Если у вас есть дети, то, возможно, вы замечали это. Что бы вы ни говорили детям делать, они склонны повторять то, что видят, как делаете вы. Если люди воспринимают вас как позитивного человека, заслуживающего доверия, то они сами будут стремиться к тому, чтобы вы оказывали влияние на их жизнь. И чем больше они будут узнавать вас, тем больше будет их доверие и ваше влияние (при условии, конечно, что им будет нравиться то, что они видят).

При встрече с незнакомыми людьми сначала вы не имеете на них никакого влияния. Но если вас представит им человек, которому они доверяют, и при этом окажет вам поддержку, то тогда вы как бы временно позаимствуете влияние, оказываемое этим человеком. Люди подумают, что вам можно доверять, пока не познакомятся с вами поближе. Некоторое время они будут наблюдать за вами, в результате чего их мнение о вас либо укрепится, либо изменится в худшую сторону.

Одно интересное исключение из этого процесса воспроизведения составляет влияние, оказываемое знаменитыми людьми. Из-за того что их часто показывают по телевидению, в кино, пишут о них в средствах массовой информации, эти люди оказывают большое воздействие на тех людей, которые даже никогда

с ними не встречались. И чаще всего воздействие оказывает не сам человек, а его имидж. А имидж может и не соответствовать личности актрисы, политика, спортсмена или шоумена. Тем не менее, этим человеком продолжают восхищаться, а его поступки и взгляды на жизнь, которые (как считается) принадлежат данному человеку, оказывают на людей влияние.

**Можно стать образцом поклонения для большого числа людей, но чтобы оказывать влияние на более высоком уровне, необходимо работать с отдельными людьми.**

### **Уровень 2. Мотивирование**

Воспроизведение может оказывать мощное влияние: либо позитивное, либо негативное. И это такое влияние, которое способно воздействовать на человека даже на расстоянии. Но если вы действительно хотите оказывать значительное влияние на жизнь людей, то необходимо делать это с близкого расстояния. А это подводит вас ко второму уровню развития влияния — мотивированию.

Вы становитесь человеком, оказывающим побуждающее влияние, подбадриваете людей и выстраиваете общение с ними на эмоциональном уровне. Этот процесс способствует следующему: 1) укрепляет связи между вами и людьми; 2) у людей появляется уверенность в себе и чувство собственной значимости. Когда людям хорошо с вами, когда они хорошо себя чувствуют, значит, ваш уровень влияния значительно растёт.

### **Уровень 3. Наставление**

Когда вы достигнете мотивационного уровня влияния, то будете оказывать благотворное воздействие на жизнь других людей. Чтобы увеличить это воздействие и сделать его более продолжительным, надо перейти на следующий уровень умения влиять, которым является наставление.

Наставлять — значит делиться с людьми жизненным опытом и помогать им раскрывать свои способности. Наставник обладает таким большим авторитетом, что жизнь людей, на которых он оказывает влияние, меняется прямо на глазах. Посвящая людям свое время, помогая им преодолевать препятствия, демонстрируя им возможности личного и профессионального роста, можно помочь окружающим начать жить на новом уровне. Можно действительно помочь людям изменить свою жизнь!

### **Уровень 4. Приумножение**

Наивысший уровень развития влияния — это приумножение. Приумножающее влияние означает, что люди учатся у вас оказывать благотворное влияние, а также передавать не только полученные от вас знания, но и те, которые они приобрели самостоятельно. Лишь немногим удастся достигнуть четвертого уровня, но у каждого человека потенциально есть эта возможность. Вам потребуется бескорыстие, щедрость и самоотдача, а также время. Чтобы повысить уровень влияния на людей, необходимо уделять им больше внимания. Можно стать образцом поклонения для большого числа людей, но чтобы оказывать влияние на более высоком уровне, необходимо работать с отдельными людьми.

Билл Уэстфар, друг Джона, до этого служивший в церкви «Скайлайн» в Сан-Диего, однажды заметил: «Есть люди, чьи чувства и благосостояние находятся в пределах моего влияния. И я никогда об этом не забываю». Хорошо, если все люди будут об этом помнить. Когда занимаешь руководящую должность или положение, требующее быть всегда на виду, повышается ответственность, так как возрастает оказываемое на людей влияние. Важно следить за тем, что говоришь, а еще важнее — за тем, что делаешь, так как вы являетесь образцом для тех, кто за вами следует. Их поступки будут отражением вашего влияния.

### **Влияние может быть либо позитивным, либо негативным**

Теперь, когда вы осознали влияние, оказываемое вами на людей, надо подумать о том, как его использовать. Вероятно, вы обратили внимание, что в самом начале списка людей с большим влиянием находился профессиональный баскетболист Деннис Родман. Много раз мы слышали, как Деннис Родман говорил, что не хочет ни для кого быть образцом для подражания, он просто хочет быть самим собой. Деннис не понимает (или отказывается признавать), что он уже стал образцом для подражания. И этого нельзя отрицать: он является примером для всех в своей семье, для соседей и для тех людей, которые встречают его в магазинах. А из-за выбранной профессии он является образцом для подражания для миллионов других людей, естественно, их число было бы намного меньше, если бы он решил стать, например, автомехаником. Он оказывает влияние на людей, и он разумно распоряжается тем видом влияния на людей, которое у него есть.

### **Даже если раньше вы оказывали**

**негативное влияние на людей,**

**можно все изменить и оказывать**

**на них позитивное воздействие.**

Легенда бейсбола Джеки Робинсон однажды заметил: «Жизнь не имеет значения, если не оказывает влияния на другие жизни». В США популярность Робинсона была невероятной. В середине 1940-х гг.,

несмотря на расовые предрассудки, оскорбления и угрозы, он стал первым афроамериканским спортсменом, принявшим участие в соревнованиях высшей баскетбольной лиги. И он всегда вел себя с достоинством. Брэд Герцог, автор книги «Спорт 100», назвал Робинсона наиболее влиятельным человеком в истории американского спорта:

Вначале появились те, кто изменил правила спортивных игр... Затем появились мужчины и женщины, чье присутствие и участие навсегда и коренным образом изменило спортивную жизнь ... И, в конце концов, появилась небольшая группа спортсменов, чье влияние вышло за пределы игрового поля и оказало воздействие на всю американскую культуру... Робинсон в большей степени, чем какой-либо другой спортсмен, сочетал в себе все эти три типа людей<sup>2</sup>.

Мартин Лютер Кинг-младший, один из наиболее влиятельных людей Америки XX столетия, признавал позитивное воздействие, оказанное Джеки Робинсоном на его жизнь и на то, за что он боролся. Как-то Кинг сказал афроамериканскому пионеру бейсбола Дону Ньюкомбу: «Вы так никогда и не узнаете, что сделали вы, Джеки и Рой (Кампанелла), чтобы моя работа стала возможна».

В основном мы осознаем влияние, оказываемое нами на самых близких людей, хорошее оно или плохое. Но иногда мы не замечаем, какое воздействие мы можем оказать на окружающих. Возможно, автор-аноним нижеприведенного стихотворения именно это и имел в виду, когда писал:

Моя жизнь должна соприкоснуться с множеством других жизней до того, как наступит этот день.

Надо оставить бессчетное число следов, хороших или плохих, до того, как зайдет вечернее солнце.

Это то, чего я всегда желаю, это молитва, которую я всегда произношу:

Господи, пусть моя жизнь поможет тем, с кем она соприкасается на своем пути.

Общаясь с родными, коллегами по работе и работниками магазина, никогда не забывайте, что ваша жизнь незримо нитями соединена со многими другими жизнями. Конечно, влияние, оказываемое вами на домашних, больше, чем воздействие на незнакомых людей. А если вы занимаетесь деятельностью, требующей от вас всегда быть на виду, то влияете даже на тех, кого не знаете. Но даже во время ежедневного общения с людьми вы оказываете на них воздействие. И, конечно, короткое общение с работником магазина или кассиром в банке можно рассматривать как незначительный эпизод, но можно вызвать у них улыбку и тем самым озарить их день. Выбор за вами!

### **Люди, оказывающие позитивное влияние, повышают ценность жизни для других людей**

По мере достижения более высокого уровня влияния вы начнете благотворно воздействовать на людей и повышать ценность их жизни. Это верно для любого человека, оказывающего благотворное воздействие на людей. Няня, читающая ребенку книгу, прививает ему любовь к книгам и тем самым помогает ему на протяжении всей жизни стремиться к получению знаний. Учитель, вкладывающий веру, уверенность и любовь в маленькую девочку, помогает ей чувствовать, что ее ценят и уважают. Директор, дающий поручения своим служащим и наделяющий их властью принимать решения, а также ответственностью, тем самым расширяет их горизонты и вызывает у них стремление лучше работать, а также стать более хорошим человеком.

Мы не знаем, какой вид влияния вы оказываете на людей сегодня, в момент, когда читаете данную книгу. Ваши поступки могут затрагивать жизнь тысячи людей. Или же вы можете оказывать влияние на двух-трех коллег по работе или членов семьи. Но важно не количество людей, главное — не забывать, что ваш уровень влияния меняется. Даже если раньше вы оказывали негативное влияние на людей, можно все изменить и оказывать на них позитивное воздействие. И если на данный момент ваша способность оказывать влияние находится на достаточно низком уровне, то можно изменить ситуацию и стать человеком, оказывающим влияние на других и помогающим им.

Фактически вся книга — об этом. Мы хотим помочь вам стать человеком с большим влиянием, вне зависимости от вашего уровня жизни или рода деятельности. Можно оказывать невероятно благотворное воздействие на жизнь людей, придавая огромный смысл их жизни.

### **Кто включен в список людей большим влиянием?**

Каждый может составить свой список людей, оказавших влияние на его жизнь. Мы упоминали о том,

что в список в начале главы включены, в том числе, имена некоторых людей, оказавших влияние на нас, а некоторые имена принадлежат великим людям. Например, Джон считает, что проповедник XVIII века Джон Уэсли оказал значительное влияние на его жизнь и род деятельности. Уэсли был активным лидером, проповедником и социальным критиком. За свою жизнь он изменил доктрины христианской церкви в Англии и Америке, а его мысли и учение продолжают оказывать влияние на христианскую веру и церковь даже сегодня. Джон считает Уэсли одним из самых великих людей, живших со времен апостола Павла.

Другие люди, упомянутые в списке, не известны, но это ни в коей мере не уменьшает степень их влияния. Например, Джерри и Патти Бомон оказали глубокое воздействие на жизнь Джима и его жены Нэнси. Ниже приводится данная история.

**Мы с Нэнси встретили Джерри и Патти почти 25 лет назад, когда Нэнси и Патти обе были беременны. Бомоны были превосходной парой — умные, уверенные в себе. Нам они сразу же понравились, так как видно было, что они живут по-настоящему дружно. Мы также заметили, что они честно и последовательно поступают в соответствии со своими твердыми духовными убеждениями.**

Однажды Нэнси встретила с Патти в приемной акушерки. Они сразу же поладили и стали друзьями. Еще несколько месяцев назад мы не могли себе представить, какую роль их дружба сыграет в нашей жизни, пока все не изменилось.

Мы с Нэнси вспоминаем те дни как прекрасное время. Нашей дочери Хизер было 5 лет, и мы очень ее любили. Также мы только что начали свой бизнес. Потребовалось много сил и времени, чтобы все устроить, но это было весело. Мы начинали понимать, что в будущем получим вознаграждение за все наши усилия.

Когда Нэнси сообщила, что беременна, я пришел в восторг. Это означало, что наша маленькая семья должна была вырасти, и мы надеялись, что теперь родится мальчик.

Через 9 месяцев Нэнси родила нашего первого сына Эрика. Сначала казалось, что все протекает нормально. Но спустя несколько часов врачи обнаружили, что ребенок родился с серьезными физическими отклонениями. Ему вскрыли спину и увидели, что спинной мозг неправильно сформирован. Нам сообщили, что у мальчика так называемый «расщепленный позвоночник». Более того, во время родов в спинномозговую жидкость попала инфекция, и теперь ребенок был поражен тяжелым общим менингитом.

Казалось, вся жизнь превратилась в хаос. Роды продолжались несколько часов, и мы были в смятении. Нам сказали, что Эрику требуется операция головного мозга, решение надо было принимать немедленно. Без операции у ребенка не было никакого шанса выжить. Мы плакали, когда нашего мальчика, которому было всего несколько часов, забирали в детскую больницу для проведения немедленной операции. Все, что мы могли делать, это молиться.

Мы ждали несколько часов, и в конце концов врачи пришли и сообщили, что Эрик будет жить. Мы были потрясены, когда увидели его после операции. Поразительно, что к малышу могло быть придано столько проводов! Рана на спине была зашита, но мы видели, что хирургическим путем имплантировали трубку в головной мозг, чтобы откачивать излишки поступающей туда спинномозговой жидкости и снимать давление.

Мы очень смутно помним первый год жизни Эрика, так как он постоянно находился в детской больнице. В первые 9 месяцев он перенес больше 11 операций, а 3 операции были сделаны за одни выходные. Все происходило так быстро, что мы не успевали опомниться и не осознавали, с чем нам придется столкнуться в будущем.

Мы старались не падать духом. Но каждый раз, направляясь в больницу, были охвачены напряжением и страхом за Эрика. И угадайте, кто был все время рядом, помогая нам пережить каждый день? Джерри и Патти Бомон. Они приехали в больницу в тот день, когда родился Эрик, утешали и подбадривали нас, когда он находился в операционной. Они приносили нам еду и сидели вместе с нами в комнате ожидания в больнице. И все это время они делились с нами своей невероятной верой.

Важнее всего то, что они помогли нам поверить, что у Бога особые планы относительно нас и Эрика. «Видите ли, — однажды сказала Патти Нэнси, — вы с Джимом болезнь Эрика можете сделать центром всех ваших забот, а можете использовать ее в качестве отправной точки для

**нового взгляда на жизнь».**

**Именно тогда нам удалось по-другому взглянуть на данный кризис нашей жизни. Теперь мы были выше обстоятельств, и нам открылась общая картина. Мы осознали, что такова была воля Божья относительно нас и Эрика, а вера принесла нам успокоение и придала сил. Бомоны помогли нам осмыслить и ответить на один из самых важных вопросов жизни. С того самого дня все наши представления изменились, и у нас появилась большая надежда.**

Это произошло больше чем 20 лет назад. Джим и Нэнси потеряли связь с семьей Бомонов, хотя с тех пор и пытались их разыскать. Эрик вырос и неплохо ездит на своем электрическом инвалидном кресле, несмотря на то что его парализовало во время одной из операций. Для семьи Дорнанов он является неиссякаемым источником радости, вдохновения и юмора. И хотя общение с Джерри и Патти Бомон длилось всего год, но Джим и Нэнси осознают огромное воздействие, оказанное на них, и до сих пор считают их двумя величайшими людьми в своей жизни.

Сегодня Джим и Нэнси сами являются людьми, способными оказывать влияние на людей. Их бизнес расширился и охватывает больше двадцати шести стран: от Восточной Европы до Тихого океана, от Бразилии и Аргентины до Китая. Каждый год на семинарах используя аудио- и видеозаписи, они выступают перед сотнями людей и семей. Их дело продолжает расти, но им важнее делиться с людьми своими твердыми убеждениями и верой. Они делают все что могут, чтобы повысить ценность жизни каждого человека, с которым соприкасаются.

Недавно Джон посетил Ларри Доббса, который является президентом и директором издательства Dobbs Publishing Group, выпускающего такие журналы, как Mustang Monthly, Corvette Fever и Musclecar Review. Они говорили об искусстве влиять, и Ларри поделился историей из своей жизни. «Джон, мой отец был одним из пайщиков предприятия, поэтому у него никогда не было много денег. Когда он умер, то оставил мне всего лишь один доллар. Но он дал мне намного больше этого: он передал мне свои ценности». Затем Ларри высказал очень глубокую мысль: «Единственное наследство, которое имеет вечную ценность, — это влияние».

Мы не знаем точно, какая у вас мечта или какое наследство вы хотите оставить после себя. Но если хотите оказывать воздействие, станьте человеком с большим влиянием на людей — нет другого способа. А если вы станете человеком, способным оказывать влияние, то когда-нибудь вас, может быть, включат в список людей, изменивших чью-либо жизнь.

## 1

Человек, оказывающий влияние...

### ЧЕСТЕН С ЛЮДЬМИ

Несколько лет назад во время деловой поездки в Европу мы с женой Нэнси отпраздновали в Лондоне ее день рождения. В качестве подарка я решил сводить ее в бутик «Эскада», чтобы она купила себе одну или две вещи.

Она примерила несколько вещей, и все ей понравились. Пока она была в примерочной и решала, что выбрать, я попросил продавщицу завернуть все. Нэнси попыталась возразить, так как ей было неловко покупать так много вещей сразу, но я настоял. Мы оба знали, что она сможет найти хорошее применение этим вещам. И, кроме того, ей потрясающе все шло.

Через несколько дней мы совершили продолжительный перелет из аэропорта «Хитроу» в Лондоне в международный аэропорт в Сан-Франциско. После посадки мы встали в очередь, чтобы пройти неизбежный таможенный контроль. Нас спросили, есть ли у нас вещи, подлежащие обложению пошлиной. Мы сообщили о купленных Нэнси вещах и назвали потраченную на них сумму денег.

«Что? — удивился таможенник, — вы называете вещи?» Он посмотрел на цифру, которую мы написали, и произнес: «Вы, должно быть, шутите!» Правда, мы потратили деньги на одежду, но не думали, что окажется так много всего. «Из чего сделана одежда?» — поинтересовался таможенник.

Вопрос нам показался странным. «Разная одежда, — ответила Нэнси. — Шерстяная, хлопковая, шелковая, из разного материала. Там платья, пиджаки, блузки, туфли, ремни, аксессуары. Но почему вы спрашиваете?»

«Потому что каждая ткань облагается особым налогом, — ответил он. — Мне надо привести инспектора, так как я даже не знаю всех расценок. Никто еще не облагал налогом одежду». Он выглядел расстроенным. «Проходите, достаньте всю одежду и разложите ее в зависимости от ткани, из которой она сделана». Когда мы открывали сумки, он удалился, и мы слышали, как он говорил своему напарнику: «Бобби, ты никогда не поверишь...»

Должно быть, у нас ушло добрых 45 минут, чтобы рассортировать одежду и подсчитать, сколько мы потратили на каждую вещь. Налог оказался довольно большим — **около двух тысяч долларов. Когда мы складывали все обратно в сумку, таможенник произнес: «Знаете что? Кажется, я знаю вас. Вы ведь Джим Дорнан?»**

**«Да, — ответил я, — простите, мы знакомы?» Я не узнавал его.**

**«Нет, — ответил он. — Но у меня есть друг, который работает в вашей организации. "Сеть 21", верно?»**

**«Правильно», — согласился я.**

**«Видите ли, я видел вашу фотографию, — произнес таможенник, — мой друг говорил мне, что я действительно выиграю, если поступлю в вашу организацию. Но я не слушал его. Сейчас, думаю, мне надо пересмотреть свою точку зрения. Возможно, он все-таки прав. Видите ли, большинство людей, с которыми я сталкиваюсь каждый день, пытаются пронести разные вещи через таможню, не заплатив пошлину, в том числе, и те, которые, они знают, облагаются налогом. Но вы облагаете налогом то, что могли бы без труда пронести через таможню просто так. Вы могли бы сэкономить много денег!»**

**«Возможно, это так, — ответила Нэнси, — но я сэкономлю намного больше денег, если заплачу таможенную пошлину, чем если у меня будет нечиста совесть».**

Когда мы в тот день стояли в очереди, ни мне, ни Нэнси даже не пришло в голову, что кто-нибудь может нас узнать. Если бы мы и намеревались обмануть таможню, то не подозревали бы, что кто-нибудь нас узнает. Мы думали, что никому не известны. И думаю, именно так рассуждают многие люди, когда как-нибудь хитрят. «Никто не узнает!» — говорят они себе. Но правда в том, что люди все равно узнают. Супруг (супруга), дети, друзья, коллеги по бизнесу — они все узнают. И, что еще важнее, даже если вам удастся замести следы и никто не узнает, что вы замышляете, но ведь вы-то знаете! **А честность не хочется отдавать или продавать по любой цене.**

Случай с таможенником — это только маленький пример того, как рассуждают сегодня люди, когда дело касается честности. Печально, что она больше не является нормой жизни, а когда люди сталкиваются с примером честного поведения, то это их шокирует. Обычные правила приличия больше не в ходу.

### **Настоящая честность не предназначена для продажи**

В газетах можно прочитать о людях, занятых в разных сферах деятельности. Например, несколько лет назад, выступая в Калифорнийской школе бизнеса в Лос-Анджелесе, финансист Ивэн Бозски открыто назвал жадность «добродетелью». В результате такого порочного образа мыслей он вскоре попал в неприятную историю. Когда обнаружили его махинации на Уолл-стрит, его оштрафовали на 100 миллионов долларов и посадили в тюрьму на 3 года. Недавно сообщили, что он потерпел финансовый крах и теперь живет на деньги бывшей жены.

**Сегодня, как и раньше, существует**

**огромная потребность в честности.**

**И это качество совершенно необходимо тем,**

## **кто хочет научиться оказывать влияние**

### **на людей.**

Правительство тоже не остается безразличным к проблеме недостатка честности. В Министерстве юстиции, как никогда раньше, преследуются случаи нарушения закона государственными чиновниками. Недавно там похвастались, что за один год признаны виновными свыше 1100 человек — весьма сомнительный рекорд!

Везде, куда ни взглянешь, сталкиваешься с примерами моральной деградации людей. Телевидение проповедует безнравственность; матери убивают своих детей; профессиональных спортсменов уличают в употреблении наркотиков и общении с проститутками в отелях. И список только растет... Кажется, что многие воспринимают честность как безвозвратно устаревшее явление, которое больше невозможно в нашем быстро меняющемся мире. Но сегодня, как и раньше, существует огромная потребность в честности. И эта черта характера совершенно необходима тем, кто хочет научиться оказывать влияние на людей.

Стивен Коуэй в своей самой продаваемой книге «Семь качеств эффективно действующего человека» пишет о важности честности для достижения успеха:

Чтобы заставить людей лучше работать, любить меня и друг друга, я буду применять особые тактики и приемы работы. Но если, в то же время, в моем характере будут, в основном, одни недостатки, например, двуличие и неискренность, то в таком случае я не добьюсь успеха. Мое двуличие вызовет недоверие, и все, что я буду делать, — даже используя так называемые эффективные приемы взаимодействия с людьми, — будет восприниматься как манипуляция.

Просто не имеет значения, насколько хорошо вы умеете убеждать или даже насколько хороши ваши намерения, так как если нет доверия, то нет и основы для постоянного успеха. Только добродетель может являться жизненным приемом<sup>1</sup>.

Честность играет решающую роль в достижении успеха в бизнесе и отношениях с людьми. Аспиранты факультета менеджмента Калифорнийского университета и международная компания Korn / Ferry International провели совместное исследование, в ходе которого было опрошено 1300 руководителей старшего звена. 71% опрошенных считают, что честность является наиболее необходимым качеством для достижения успеха в бизнесе. А результаты опроса, проведенного Центром творческих исследований, показали, что хотя человек, стремящийся занять высокий пост в организации, и может преодолеть множество препятствий, но он не сможет продвигаться по служебной лестнице, если будет идти на компромиссы с честностью, не оправдывая доверия людей.

### **Честность проявляется в малом**

Честность важна для достижения успеха в бизнесе, но она еще важнее, если вы хотите оказывать влияние на людей. Она является основой для многих других качеств, таких как уважение, достоинство и доверие. Если нет надежной основы, невозможно научиться оказывать влияние на людей. Как указывает Черил Биэл: «Одна из сущностей жизни в том, что нельзя доверять человеку во всем, нельзя действительно доверять ему или ей в любом вопросе». Даже у людей, умеющих некоторое время скрывать отсутствие честности, потом неизбежно проявится их истинная сущность, и каким бы ни было влияние, которое им временно удалось приобрести, оно исчезнет.

Смотрите на честность как на благо, подобное фундаменту дома во время сильного наводнения. Если фундамент крепкий, то дом выстоит, несмотря на бушующую стихию. Но если в фундаменте есть трещины, то шторм только расширит их, пока весь фундамент, а в конце концов и весь дом не разрушится, не выдержав напора.

### **Честность является самым необходимым качеством для достижения успеха в бизнесе.**

Вот почему важно соблюдать честность, уделяя внимание мелочам. Многие неверно это истолковывают. Им кажется, что они могут делать все что хотят, когда дело касается мелочей. Они думают, что до тех пор, пока они не совершат серьезных промахов, все будет хорошо. Но это не так. В

новой полной версии Универсального словаря Мерриема-Вебстера дается следующее определение честности — «использование нравственных и этических норм поведения; высокая нравственность; правдивость». Этические нормы не меняются. Незначительная невинная ложь — это все равно ложь. Воровство — оно и есть воровство, будь то 1 доллар, 1000 долларов или 1 миллион долларов. Честность становится чертой характера, возвышаясь над стремлением к наживе; она присуща людям, а не вещам; проявляется на работе, а не во власти; является нормой, а не удобным стечением обстоятельств; проявляется в ходе продолжительного раздумья, а не спонтанного действия.

Священник Филипс Брукс, живший в XIX веке, считал: «Характер человека формируется в малых проявлениях жизни».

Каждый раз, когда человек нарушает нравственную норму поведения, в основании честности появляется трещина. Чем тяжелее жить, тем сложнее, а не легче, вести себя честно. Характер не создается во время кризисных ситуаций жизни, тогда он уже проявляется. Все, что ты сделал в прошлом, и все, чем ты пренебрег, — выступает на первый план, когда находишься под давлением.

Для развития и сохранения честности требуется постоянное внимание. Джош Уэстон, председатель и исполнительный директор компании «Автоматические средства обработки» сказал: «В жизни я всегда старался придерживаться простого правила: "Не делай того, о чем тебе будет неприятно на следующий день прочитать в газете"». Это хороший принцип, которого должны придерживаться все.

## **Честность — это внутренняя работа**

Одна из причин, по которым многие люди раздумывают над разграничением честного и нечестного поведения, в том, что причину недостатков своего характера они ищут во внешнем мире. А для развития честности необходимо проводить внутреннюю работу. Прочтите далее три истины о честности, которые не совпадают с привычным образом мыслей большинства людей.

### **1. Жизненные обстоятельства не влияют на проявление честности**

Сегодня некоторые психологи и социологи считают, что многие люди с плохим характером не стали бы такими, если бы выросли в другой среде. Общеизвестно, что воспитание и среда влияют на формирование человека, особенно в юности. Но чем старше становится человек, тем больше он выбирает самостоятельно — либо хорошее, либо плохое. Два человека могут вырасти в одной среде, даже в одном доме, и у одного будет честность, а у другого — нет. В конечном счете, человек сам несет ответственность за свой выбор. Обстоятельства жизни так же ответственны за формирование вашего характера, как и зеркало, в которое человек смотрит. То, что человек в нем видит, отражает то, чем он является.

### **2. Документы не являются основанием для честности**

В древности гравёры, люди, занимавшиеся изготовлением кирпичей, и другие ремесленники ставили на своих изделиях какой-нибудь знак. Тем самым подразумевалось, что это они изготовили данный продукт. Используемый ими знак был их так называемой маркой. Ценность работы зависела от мастерства, с которым данное изделие было сделано. И только если качество работы было высоким, ценили и марку. Другими словами, качество человеческой личности и его работы придавали ценность и его документу. Если работа была хорошо сделана, то таким же казался и характер. А если она была плохой, то и на характер смотрели соответственно.

То же самое происходит и в наше время. В характере проявляется то, чем человек является. Но некоторые хотели бы, чтобы их судили не по характеру, а по званиям или положению, которое они занимают. Они хотят влиять на людей не силой характера, а важностью своих документов. Но при помощи документов нельзя добиться того, что можно сделать при помощи характера. Ниже приводятся различия между ними.

Никакое количество титулов, научных степеней, наград, лицензий, никакая власть, должность, никакие другие документы не могут заменить честности, когда дело касается влияния на других людей.

### **3. Нельзя путать понятия «честность» и «репутация»**

Некоторые ошибочно придают большое значение имиджу, или репутации. Прочитайте, что говорит Уильям Херси Дэвис о различиях между характером и его тенью — репутацией:

Жизненные обстоятельства определяют репутацию.

Истина, которой вы придерживаетесь, определяет характер...

Репутация — это то, чем, считают, человек является,

а характер — это то, чем человек является на самом деле...

Репутация — это фотография,

а характер — это лицо...

Репутация появляется у человека извне,

а характер развивается внутри человека...

Репутация — это то, с чем вы приходите в новый коллектив,  
а характер — это то, что от вас остается, когда вы уходите...  
Репутация формируется мгновенно,  
а характер — на протяжении всей жизни человека...  
О репутации человека можно узнать за час,  
а характер не постигнешь и за год...  
Репутация растет, как грибы после дождя,  
а характер пребывает веками...  
Репутация либо обогащает, либо делает человека бедным,  
а характер делает человека либо счастливым, либо несчастным...  
Репутация — это то, что пишут о человеке люди на его надгробном камне,  
а характер — это то, что говорят о человеке ангелы перед тронном Господним.

Несомненно, что хорошая репутация имеет большую ценность. Царь Соломон, правивший в Древнем Израиле, утверждал: «Лучше иметь хорошее имя, чем несметные богатства»<sup>2</sup>. Но хорошая репутация представляет собой только отражение характера человека. Если сравнивать хорошую репутацию с золотом, то честность подобна золотому прииску. Надо меньше беспокоиться о том, что о вас думают другие, и уделять больше внимания характеру. Д. Л. Моуди написал: «Если я позабочусь о характере, то репутация сама позаботится о себе».

Если вы боретесь за сохранение честного имени и делаете все необходимое вовне, но это не приносит хороших результатов — значит, что-то не так и надо что-то изменить внутри себя. Прочитайте нижеприведенные вопросы, они помогут понять, на что вам следует обратить внимание.

### **ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ОЦЕНИТЬ СТЕПЕНЬ ВАШЕЙ ЧЕСТНОСТИ**

1. Как я обращаюсь с людьми, от которых не могу ничего получить?
2. Откровенен ли я с людьми?
3. Зависит ли мой стиль общения от собеседника?
4. Являюсь ли я одним и тем же человеком, когда нахожусь в центре внимания и наедине с собой?
5. Быстро ли я признаю, что сделал что-то неправильно, или делаю это, только когда на меня давят?
6. Ставлю ли я интересы людей выше своих?
7. Есть ли у меня неизменные нравственные нормы для принятия решения, или на меня влияют жизненные обстоятельства?
8. Принимаю ли я трудные решения, даже если от этого что-нибудь придется потерять?
9. Если мне есть что сказать людям, то я говорю с ними или о них? 10. Несу ли я ответственность за то, что думаю, говорю и делаю, хотя бы перед одним человеком?

Не отвечайте на вопросы слишком быстро. Если развить характер важно для вас, то вы, вероятно, пробежитесь по вопросам и ответите так, как хотелось бы в идеале. Некоторое время подумайте над каждым вопросом и дайте на него честный ответ. А затем поработайте в тех областях, в которых у вас есть трудности. И не забывайте следующее:

Многие быстро добиваются успеха благодаря тому, что знают;

Некоторые добиваются успеха лишь на время благодаря тому, что делают;

Но лишь немногие добиваются постоянного успеха благодаря тому, чем они являются.

Честный путь в жизни — не из легких, но он один приведет вас туда, куда вы хотите.

## **Честность — это лучший друг**

Известный американский писатель XIX в. Натаниэль Уортон сказал следующее: «Ни один человек не может долгое время носить одну маску наедине с собой, а другую, когда он с людьми, так как, в конце концов, он не сможет понять, какая из них настоящая». Каждый раз, идя на компромисс со своей честностью, вы причиняете себе большой вред. На самом деле, честность — это ваш лучший друг. Честность никогда вас не предаст, не поставит в трудную ситуацию выбора, потому что вы всегда будете знать, как поступить правильно. Она поможет вам избавиться от искушения избрать кратчайший путь для достижения цели.

В случае несправедливой критики она поможет вам не упасть духом, идти по правильному пути и не наносить ответных ударов. А когда критика людей справедлива, честность помогает принять ее, учиться на этом и продолжать расти.

Однажды Авраам Линкольн сказал: «Когда я выпущу бразды правления, то хочу, чтобы со мной остался один друг. И этот друг находится внутри меня». Можно даже сказать, что честность Линкольна была его лучшим другом во время правления, так как его деятельность подвергалась злобной критике. Ниже приводится описание того, с чем столкнулся Линкольн, сделанное Дональдом Т. Филипсом:

На Авраама Линкольна клеветали, писали пасквилы, его ненавидели, возможно, сильнее, чем любого другого человека, занимавшего самый высокий пост в стране. В прессе его называли любыми мыслимыми и немыслимыми прозвищами, например: «нелепым бабуином», «никудышным юристом, который однажды поделил железнодорожные акции, а теперь поделит страну», «грубым и вульгарным», «диктатором», «обезьяной», «шутком» и так далее. Газета Illinois State Register назвала его «самым коварным и бесчестным политиком, запятнавшим верховную власть в Америке\_\_» Суровая и несправедливая критика не утихла и после того, как он принял присягу на управление страной, и критика исходила не только от сторонников южных штатов.

Его критиковали и внутри Союза, и в Конгрессе, и во фракции внутри Республиканской партии, и, прежде всего, в его кабинете министров. Будучи президентом, Линкольн понял: не важно, что ты делаешь, так как всегда найдутся люди, которым это не понравится<sup>3</sup>.

Несмотря ни на что, Линкольн оставался человеком высоких принципов. И, как мудро сказал Томас Джефферсон: «Господь желает, чтобы люди высоких принципов были главными людьми страны».

## **Честность — лучший друг твоих друзей**

Честность — ваш лучший друг, а также это один из лучших друзей, которые когда-либо появятся у ваших близких. Если окружающие знают, что вы честный человек, они также понимают, что вы хотите оказывать на них влияние, потому что у вас есть возможность придать ценность их жизни. И их не волнует повод, по которому вы делаете это.

Недавно мы видели карикатуру в журнале New Yorker, иллюстрирующую, как сложно бывает понять мотивы поведения человека. Несколько свиней собралось вокруг корыта на кормежку, а фермер заполнял корыто кормом до самых краев. Одна свинья обернулась к остальным и сказала: «Вы когда-нибудь задавались вопросом, почему он так добр с нами?» Честный человек оказывает влияние на других людей, потому что хочет принести к столу то, что принесет пользу, — а не чтобы вы лежали на столе для его пользы.

Если вы любите баскетбол, то, вероятно, помните Реда Ауэрбаха. Он являлся президентом и генеральным директором клуба Boston Celtics с 1967 по 1987 гг. Он по-настоящему понимал, насколько важен честный подход, особенно когда люди работают в одной команде. У него был свой метод набора игроков в команду, который отличался от тех, которые применяло большинство тренеров НБА. При наборе игроков в команду Celtics его, прежде всего, интересовал характер человека. В то время как другие тренеры обращали внимание на количественные показатели и индивидуальную манеру игры, Ауэрбах хотел выяснить отношение игрока к команде. Он считал, что победу принесут такие игроки, которые будут делать все, что в их силах, и трудиться на пользу всей команды. Игроки, имевшие выдающиеся способности, но со слабым характером или стремившиеся лишь выдвинуться сами, не имели ценности для команды.

## **Польза честности — в доверии**

Когда речь идет о честности, главное в ней то, что она вызывает доверие людей. А без доверия нет ничего. Доверие — единственный, самый важный фактор в профессиональных и личных отношениях между людьми. Это то, что объединяет людей. И это ключ, который поможет оказывать на них влияние.

Доверие необычайно редко встречается в наше время. Люди стали очень подозрительными и скептически ко всему относятся. Билл Кайнс выразил чувства целого поколения людей, когда написал следующее:

Мы думали, что можем доверять армии,  
но затем произошло то, что случилось во Вьетнаме;  
Мы думали, что можем доверять политикам,  
но затем разразилось Уотергейтское дело;  
Мы думали, что можем доверять инженерам,  
но затем произошла катастрофа «Челленджера»;  
Мы думали, что можем доверять брокерам,  
но затем наступил Черный понедельник;  
Мы думали, что можем доверять проповедникам,  
но затем вышел скандал с клубом PTL и с Джимми Своггартом.  
Поэтому — кому теперь доверять?<sup>4</sup>

Раньше мы считали, что люди будут доверять вам, пока вы не дадите им поводов думать иначе. А теперь большинству людей надо сначала доказать, что вы заслуживаете доверия. Вот что делает честность таким важным качеством, если вы хотите научиться оказывать влияние на людей. Вам оказывают доверие, только если вы являетесь собой пример надежного человека.

**«Характер формируется в малых проявлениях жизни».**

### **Филипс Брукс**

Сегодня люди разочаровались в руководителях и хотят, чтобы на них оказывали влияние только те, кому можно доверять, только люди с сильным характером. Если вы хотите стать человеком, оказывающим благотворное влияние на людей, необходимо развивать следующие качества, связанные с честностью, и каждый день руководствоваться ими в жизни.

#### **• Формируйте постоянство характера**

Стойкое доверие появится у людей, только если вам можно будет доверять постоянно. Но если они никогда не будут уверены в ваших намерениях, то отношения никогда не перейдут на уровень доверия.

#### **• Честно общайтесь с людьми**

Чтобы заслужить доверие, надо звучать подобно хорошему музыкальному произведению: слова и музыка должны совпадать.

#### **• Цените откровенность**

В конце концов люди узнают о ваших недостатках, даже если вы будете их скрывать. Но если вы честны с людьми и признаете свои слабости, то они оценят вашу честность и смогут лучше к вам

относиться.

- **Служите примером скромности**

Люди не будут доверять вам, если они видят, что вами движет эгоизм, зависть или закоснелые убеждения, а также стремление показать, что вы лучше, чем они.

- **Поддерживайте людей**

Ничто так не способствует развитию и проявлению характера, как желание ставить интересы людей на первое место. Как говорит наш друг Зиг Зклар: «Помогайте людям так, чтобы они могли преуспеть, тогда и вы тоже добьетесь успеха».

- **Выполняйте обещания**

Никогда не обещайте того, что не сможете выполнить. А когда говорите, что сделаете что-то, делайте это. Верный путь разрушить доверие людей — не выполнить свои обязательства.

- **Пользуйтесь возможностями оказывать** людям услуги Мы оказались на этой земле не для того, чтобы нас обслуживали, но чтобы самим оказывать услуги людям. Отдавая людям часть себя и свое время, вы тем самым показываете, что заботитесь о них. Врач и миссионер сэр Уилфрид Т. Гренфелл говорил: «Услуги, которые мы оказываем другим людям, — это та плата, которую мы вносим за место на этой земле». Честные люди привыкли давать, а не брать.

- **Поощряйте участие к вам людей, на которых оказываете влияние**

Если будете жить честной жизнью, то люди будут слушать вас и следовать за вами. Никогда не забывайте, что целью влияния является не манипуляция людьми, но участие. Только если вы включите других людей в свою жизнь и свой успех, ваше благополучие будет постоянным.

Говорят, что мы не знаем людей до тех пор, пока не увидим их в общении с ребенком, в ситуациях, когда у машины лопнули шины, когда начальника нет на месте, и когда они думают, что об этом никто никогда не узнает. Но честные люди никогда не беспокоятся по этому поводу. Не важно, где они находятся, с кем и в какой ситуации они оказываются, потому что они последовательны в своих убеждениях и живут в соответствии с ними.

### **Польза доверия: влияние**

Если вы будете честны с людьми, то начнете завоевывать и их доверие. А это является одним из ключей к влиянию. Президент Дуайт Д. Эйзенхауэр так выразил свое мнение по этому вопросу:

Чтобы стать лидером, человек должен приобрести последователей.

А чтобы появились последователи, они должны быть уверены в челове-

ке. Следовательно, главное качество лидера — это неподвергаемая сомнению честность. Без этого качества невозможен успех ни в компании, ни на футбольном поле, ни в армии, ни в офисе. Если люди обнаруживают, что человеку не хватает честности, он потерпит крах. Его мотивы и действия должны быть согласованы друг с другом. А поэтому первое огромное требование — это честность и высокая цель.

Когда люди начнут вам доверять, повысится и уровень влияния, оказываемого на них. И именно тогда вы сможете начать влиять на их жизнь. Но надо также соблюдать осторожность, так как власть — опасная сила. Во многих случаях те, кто хочет власти, не должны ею обладать; те, у кого она есть, используют ее неправильно; те, кто хочет долго ее удержать, не понимают, что власть временна. Как сказал Авраам Линкольн: «Почти все люди могут выстоять перед лицом испытаний, но если хотите проверить характер человека, наделите его властью».

Немногие люди сегодня обладают такой же властью и влиянием, как президент США. У Джорджа Буша, сорок первого президента страны, были твердые убеждения относительно власти, и он советовал: «Используйте власть, чтобы помогать людям. Мы наделены властью не для того, чтобы добиваться своих целей, не для того, чтобы устраивать грандиозные представления, и не для того, чтобы на этом делать себе имя. Есть только одно применение власти — служение людям». Чтобы сдерживать амбиции и сосредотачивать свое влияние на помощи и служении людям, время от

времени задавайте себе следующий вопрос: «Если бы весь мир пошел за мной, изменился бы мир к лучшему? »

## **СТАНЬТЕ ЧЕСТНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ**

В конце концов, можно планировать свои действия, чтобы они согласовывались с убеждениями, или можно менять убеждения, чтобы они соответствовали действиям. Вам выбирать! Если хотите оказывать влияние, тогда лучше выбрать честный путь, потому что все остальные пути, в итоге, ведут к поражению.

Чтобы стать честным человеком, надо вернуться к первоосновам. Возможно, придется принять несколько трудных решений, но они будут того стоить.

## **Будьте честными, ответственными и уверенными**

Честность начинается с конкретного сознательного решения. Если вы ждете кризиса, чтобы проявить свою честность, то тем самым обрекаете себя на поражение. Начинать с сегодняшнего дня жить в соответствии со строгим моральным кодексом и придерживайтесь его, вне зависимости от будущих событий.

## **Лучше заранее решить, что вам нет цены**

Президент Джордж Вашингтон считал, что «лишь немногие люди обладают способностью устоять перед человеком, предлагающим им самую высокую цену». Некоторых можно купить, так как когда их подвергают искушению, они не могут устоять перед деньгами. Лучше всего защитить себя от посягательств на вашу честность — принять решение, что ваша честность не продается ни за власть, ни за месть, ни за гордость, ни за деньги (несмотря на любую сумму денег!).

## **Большое проявляется в мелочах**

Мелочи либо помогают нам, либо ломают нас. Ступая за черту добродетели — на дюйм или милю — вы уже попадаете за черту. Честность — это привычка, которая прочно укореняется в характере человека, только если он поступает правильно постоянно: день за днем, неделя за неделей, год за годом. А если неизменно правильно вести себя в малых событиях жизни, то менее вероятно, что вы отклонитесь отданного курса, однажды приняв неверное решение с точки зрения этики.

## **Каждый день, прежде чем сделать то, что сделать, сделайте то, что должны сделать**

Честность в значительной степени диктует нам круг обязанностей. Наш друг Зиг Зиглар говорит: «Когда будете делать то, ны делать из того, что должны делать, то придет день, когда сможете делать то, что будете хотеть делать, когда захотите этого». Философ и психолог Уильям Джеймс выразил эту же идею еще ясней: «Каждый человек ежедневно должен делать, по крайней мере, две вещи, которыми ненавидит заниматься, и только ради практики».

Швейцарский философ и писатель Генри Фредерик Амиэль утверждал: «Человек, у которого нет внутренней жизни, является рабом среды». Рабы — это правильное слово для обозначения людей, которым не хватает честности, поэтому они часто становятся жертвой своих и чужих прихотей. Но только с честностью можно ощущать свободу. Вы не только будете меньше подвержены стрессам, возникающим в результате неверно принятого решения, невыполнения долга, обмана и других негативных проявлений характера человека. Вы будете свободны, чтобы оказывать влияние на людей и придавать ценность их жизни самым невероятным образом. А честность открывает перед вами дверь для достижения непрерывного успеха.

Невозможно переоценить воздействие честности на жизнь людей. Вероятно, вы помните страх перед лекарственным препаратом «Тайленол», когда несколько лет назад несколько людей погибло от отравления им. Было проведено исследование зараженных капсул «Тайленола». Друг Джона Дон Майер прислал ему комментарий по поводу данного случая. Вот что он написал:

Несколько лет назад в компании был составлен документ, в котором было сформулировано предназначение фирмы. И там была следующая строчка: «действовать честно и справедливо». За несколько недель до случаев отравления препаратом «Тайленол» президент компании «Джонсон и Джонсон» послал меморандум президентам всех отделений компании, спрашивая их, соблюдают ли они верность требованиям этого документа. Все президенты дали утвердительный ответ.

В газетах сообщили, что после случая с «Тайленолом» президент компании приказал снять с продажи все капсулы с данным лекарством в течение одного часа, хотя и знал, что это решение будет стоить ему 100 миллионов долларов.

Когда журналисты спрашивали его, как он мог так легко и быстро принять столь важное решение, он ответил следующее: «Я делал то, что мы договорились делать, когда составляли документ о предназначении нашей компании».

В конце данного комментария Дон Майер написал свою мысль: «Джон, всегда легко поступать правильно, когда заранее знаешь, что ты отстаиваешь».

Что верно для компании «Джонсон и Джонсон», верно для всех. Если вы знаете, что вы поддерживаете эти убеждения и поступаете в соответствии с ними, люди будут вам доверять. Вы в данном случае являетесь образцом постоянства в своих действиях, которым восхищаются и хотят подражать. И тем самым вы закладываете прочный фундамент для того, чтобы оказывать благотворное воздействие на людей и их жизнь.

## **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

### **ЧЕСТНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ЛЮДЯМ**

□ **Развивайте сильный характер.** Брали ли вы раньше на себя полную ответственность за свой характер? Это то, что надо делать, чтобы оказывать влияние на людей. Забудьте о неудачах, в том числе о трудных жизненных обстоятельствах и людях, которые вас обидели. Забудьте о своих документах и репутации, которая складывалась у вас на протяжении нескольких лет. Отвлечитесь от всего этого и посмотрите, что у вас осталось. Если вы не видите в себе честности, то обещайте себе измениться уже с сегодняшнего дня.

Прочитайте следующее утверждение и поставьте под ним свою подпись.

Обещаю быть сильным человеком. Правда, ответственность, честность и доверие будут мне опорой в жизни. С другими я буду обращаться так, как хотел бы, чтобы обращались со мной. Я буду жить в соответствии с высокими требованиями честности, несмотря на жизненные обстоятельства.

## **2**

Человек, оказывающий влияние...

### **ВОСПИТЫВАЕТ ЛЮДЕЙ**

Несколько лет назад мы с Нэнси решили помочь сыну Эрику стать более независимым. Вообще-то у него все хорошо. Он принимает участие во многих видах деятельности, которыми никогда не будут заниматься даже здоровые люди. Но мы подумали, что еще один шаг вперед в своем развитии ему не повредит. Поэтому мы решили узнать подробнее об организации, которая называлась «Собака-друг для вашей самостоятельности» и подбирала специально обученных собак для инвалидов.

Эта организация существует более 20 лет, ее представительства расположены по всей стране, в том числе и в Оушенсайде, штат Калифорния. Это недалеко от Сан-Диего. Поэтому одним воскресным утром мы сели в машину и поехали наверх по побережью, чтобы все выяснить.

Когда мы туда добрались, Эрик был очень возбужден. Он объездил всю территорию этого центра. Мы встретились с несколькими представителями организации, а также увидели много больших собак. Нам рассказали, что первые годы жизни эти животные живут у волонтеров, которые их воспитывают, учат основам послушания и общения. Затем собак перевозят в центр организации, где они живут и проходят специальное обучение еще в течение 8 месяцев. Их учат помогать людям с любым видом

инвалидности, за исключением слепых: открывать двери, носить вещи и тому подобное. Некоторых собак тренируют для помощи людям с нарушениями слуха. К примеру, их приучают подавать хозяину сигнал, когда звонит телефон или кто-то приходит, когда плачет ребенок, когда включается противопожарная сигнализация и так далее. Когда собаку полностью обучат всему, ей находят хозяина, а затем эти двое проходят вместе учебную подготовку, во время которой учатся работать вместе.

Эрику понравилась идея завести собаку, и мы попросили найти нам подходящее животное. Затем в течение нескольких недель мы ждали результатов. И не проходило и дня, чтобы Эрик не заговаривал об этом. Однажды нам в конце концов позвонили и сообщили, что нашли для Эрика **собаку. На следующее же утро мы выехали в Оушенсайд. Эрик сразу же влюбился в Сейбл — энергичную охотничью собаку золотистого окраса. Ей было чуть больше года с половиной. Они стали проходить учебную подготовку, во время которой привыкали работать вместе. Сейбл могла включать и выключать свет, ходить вместе с Эриком в магазин, носить деньги и покупки и многое другое.**

**Когда учебная подготовка подходила к концу, один из тренеров подошел к Эрику и заговорил с ним. Он сказал: «Эрик, не важно, что еще ты будешь или не будешь делать с Сейбл, но всегда помни следующее: именно ты должен ее кормить. Это очень важно. Это единственная причина, по которой она будет к тебе привязана и будет смотреть на тебя как на хозяина».**

**Эрику было легко дарить собаке свою любовь и привязанность. Ему нравилось ласкать и ухаживать за ней, но сложнее было научиться брать на себя ответственность за нее. Но он был очень старательным и вскоре научился кормить ее. А затем это стало его любимым занятием в их расписании дня.**

Лучший способ выстроить отношения с собакой — это кормить ее. Это не только удовлетворяет ее потребности, дает жизненную силу, но также учит ее доверять вам и следовать за вами. И, в большинстве случаев, когда вы сами кормите собаку, забота, которую вы проявляете, возвращается к вам в виде верности, послушания и привязанности животного.

## **Сущность воспитания**

В некотором смысле люди реагируют так же, как и животные. Им, как и животным, нужна забота — не только физическая, но и эмоциональная. Если вы оглянетесь вокруг, то увидите людей, которые хотят, чтобы их «кормили» — давали поддержку, признание, чувство защищенности, надежду. Этот процесс называется воспитанием, и в этом нуждается каждый человек.

Если хотите оказывать влияние на людей, то начните их воспитывать. Многие заблуждаются, полагая: чтобы влиять на людей, надо стать для них авторитетом — исправлять чужие ошибки, выявлять слабые стороны, которые они не замечают в себе, а также вносить так называемую конструктивную критику. Но то, что сказал священник Джон Кнокс более чем 400 лет назад, все еще не потеряло своей ценности: «Нельзя противоречить и одновременно оказывать влияние».

Сущностью процесса воспитания является неподдельная забота о людях. Когда вы слышите слово «воспитывать», то о чем, в первую очередь, думаете? Большинство людей, скорей всего, представляет себе мать, качивающую на руках ребенка. Она заботится о ребенке, защищает его, кормит, подбадривает, старается удовлетворять его потребности. Она уделяет ему внимание, и не только, когда у нее есть свободное время или когда ей это удобно. Она любит его и хочет, чтобы он рос здоровым ребенком. Точно так же, если вы стараетесь помогать и оказывать влияние на окружающих, заботьтесь о них и хорошо к ним относитесь. Если хотите оказывать на людей благотворное воздействие, любите их, а не презирайте и не относитесь к ним с пренебрежением. Надо любить и уважать людей. Как говорит специалист в области отношений между людьми Лэс Гиблин: «Нельзя дать человеку почувствовать свою значимость, если про себя вы считаете, что он никто».

**Если, воспитывая человека, вы не даете ему**

**обрести независимость от вас, то на самом**

### **деле причиняете вред, а не помогаете.**

Возможно, вы удивляетесь: зачем вам брать на себя роль воспитателя в общении с людьми, на которых вы хотите оказывать влияние, особенно, если это ваши служащие, коллеги по работе, друзья, а не члены семьи? Вы говорите себе: «Разве они не могут это узнать, например, дома?» Но дело в том, что большинство людей очень нуждаются в поддержке. И даже если им уже помогли встать на ноги в жизни, вам все равно надо стать для них воспитателем, так как на людей влияют те, кто помогает им хорошо себя

чувствовать. Если вы станете основным воспитателем для людей, то у вас появится возможность оказывать большое воздействие на их жизнь.

Проверяйте и перепроверяйте свои мотивы, когда помогаете людям и поддерживаете их. Не будьте как маленькая девочка Эмили. Однажды в воскресенье ее отец Гай Беллеранти вез всю семью из церкви домой, когда его пятилетняя дочь заявила: «Когда я вырасту, то стану похожей на человека, стоявшего впереди всех в церкви». — «Ты хочешь быть министром?» — спросила ее мама. «Нет, — ответила Эмили, — я хочу говорить людям, что делать».

Вашей целью должны быть рост и независимость людей. Если вы воспитываете людей, но не даете им стать независимыми от вас, то на самом деле вы причиняете им вред, а не помогаете им. А если помогаете им из-за желания удовлетворить свои потребности или залечить раны прошлого, то ваши отношения станут взаимозависимыми. Неразумно стараться исправить ошибки прошлого, пытаясь жить чужой жизнью. Кроме того, люди, сами зависимые от других, не могут благотворно влиять на их жизнь.

### **Тот, кто влияет и воспитывает людей, всегда отдает**

Сейчас, когда вы лучше представляете себе, что значит воспитывать людей, то, вероятно, готовы узнать, как делать это по отношению к людям в вашей жизни: служащим, членам семьи, друзьям, коллегам по работе и в церкви. Вы должны быть сосредоточены на том, чтобы давать, а не получать. Начните с того, чтобы дарить людям часть себя в следующих областях жизни.

### **Любовь**

Прежде чем вы сможете делать что-нибудь для людей, вы должны любить их. Без этого не будет ни взаимоотношений, ни будущего, ни совместного успеха. Вспомните нескольких человек, оказавших большое воздействие на вашу жизнь: потрясающего учителя, удивительного начальника, особенных тетю или дядю. Несомненно, когда вы проводили время с этими людьми, то чувствовали, что они заботятся о вас. А вы отвечали им благодарностью.

У нас есть один пример того, как любовь может изменить жизнь учеников. Ниже приводится история, написанная внимательным учителем.

У меня появилось огромное облегчение, когда я начал понимать, что удовлетворять потребности учеников — это нечто большее, чем знание предмета. Я хорошо знаю математику и прекрасно ее преподаю. Раньше я думал, что это все, что мне надо. Сейчас я тоже учу детей, но не только математике. Я убедился, что успевать по предмету могут лишь некоторые ученики. Теперь, когда мне не надо знать решения всех задач, кажется, что у меня больше решений, чем когда я старался выглядеть специалистом по предмету. Ученика, благодаря которому я это понял, звали Эдди. Однажды я спросил его, понимает ли он, почему теперь его оценки лучше, чем в прошлом году. И его ответ придал смысл всему моему новому направлению мыслей. «Потому что я люблю себя, когда я с вами», — ответил он<sup>1</sup>.

Эдди отреагировал на любовь так, как никогда бы не сделал это в ответ на знание, психологию, технику и теорию образования. Ощущение того, что учитель о нем заботится, помогало ему выучить предмет.

### **Без любви не может быть**

**ни взаимоотношений, ни будущего,**

**ни совместного успеха.**

Продолжительность и глубина воздействия на людей прямо пропорциональна степени заботы о них. Если надо помочь людям вырасти и хорошо себя чувствовать, то здесь ничто не может заменить любовь. Даже такой жесткий человек, как Винс Ломбарди, легендарный тренер команды Green Bay Packers, понимал важность любви для выявления в людях лучших способностей

и воздействия на их жизнь. Он говорил: «В хороших футбольных клубах работает много тренеров. Они знают основы своей профессии, умеют поддерживать дисциплину, но все равно их команды не выигрывают в соревнованиях. Дело в том, что есть третья составляющая: если вы играете как одна команда, то надо заботиться друг о друге. Надо любить друг друга. Каждый игрок должен думать о другом игроке».

Через воспитание можно благотворно воздействовать на людей. И не важно, кто вы по профессии, насколько успешные люди вас окружают и чего они добились в прошлом. Каждому нужно чувствовать, что его ценят. Даже тому, кто однажды был лидером стран свободного мира, требуется любовь. В книге «На арене» бывший президент США Ричард Никсон описывает свою депрессию, последовавшую за его отставкой из Белого дома и перенесенной операцией. Когда он лежал в больнице, то даже сказал своей жене Пэт, что хотел бы умереть.

Однажды, когда он чувствовал себя совершенно подавленным, в палату вошла медсестра, отдернула занавески на окнах и показала ему маленький самолет, летающий по небу и выводящий следующую надпись: «Бог любит тебя, как и мы». Рут Грейхам, жена проповедника Билли Грейхама, организовала все так, чтобы этот самолет пролетел возле больницы. Именно тогда Никсон испытал душевный подъем, ставший переломным в его жизни. При виде такого выражения любви он испытал мужество и желание выздороветь и продолжать жить.

Не жалейте времени на то, чтобы выражать близким людям свою любовь и привязанность. Говорите им, как много они для вас значат. Пишите им записки со словами заботы. Хлопайте их по спине, а когда необходимо, обнимайте их. Никогда не думайте, что люди знают, как вы к ним относитесь, — говорите им об этом. Ни для кого не бывают слишком частыми слова о любви к нему или к ней.

### **Уважение**

Мы прочитали историю о женщине, переехавшей в маленький город. Спустя некоторое время она пожаловалась своим соседям, что ее плохо обслужили в местном магазине. Она надеялась, что ее новые знакомые тоже выскажут свое мнение по этому поводу владельцу магазина.

В следующий раз, когда женщина пришла в магазин, продавец поприветствовал ее с широкой улыбкой на лице и сказал, как рад снова ее видеть. Он выразил надежду, что ей понравился их город, а также предложил ей и ее мужу свои услуги, пока они будут устраиваться на новом месте. Затем он быстро и качественно выполнил ее заказ.

Позже женщина сообщила о такой поразительной перемене своим друзьям. «Думаю, вы сказали ему, как плохо он меня обслужил?» — поинтересовалась она.

«Вообще-то нет, — ответили соседи. — На самом деле — и думаем, вы не будете возражать — мы сказали ему, что вы были поражены, как ему удалось открыть в таком маленьком городе такой магазин. А также мы сказали: вы подумали, что это один из лучших магазинов, который вы когда-либо видели»<sup>2</sup>.

Соседи той женщины понимали, что люди отзываются на уважение. На самом деле большинство людей почти все сделают для вас, если вы будете относиться к ним с уважением. А значит, надо давать им понять, что их чувства вам небезразличны, что вы уважаете их выбор и цените их мнение. Не давайте им повода сомневаться в вас. Или, как выразил это поэт и философ Ралф Уолдо Эмерсон: «Каждый человек имеет право на то, чтобы его судили по его лучшим проявлениям».

Там, где любовь сосредоточена на том, чтобы делать добро людям, уважение демонстрирует

желание получать его. Уважение признает способность или возможность другого человека помогать людям. Надо слушать других и ставить их интересы выше собственных, а это является отражением вашего самоуважения и желания успеха им и себе. Недавнее исследование, проведенное компанией Teleometrics International, данные которого были опубликованы в Wall Street Journal, показали, что руководители осознают силу уважения. Было опрошено 16 000 руководителей, и исследователи сосредоточились на группе обладателей наибольшего успеха. В той группе опрошенных у всех было благожелательное отношение к подчиненным, они часто обращались к ним за советами, постоянно учитывали их интересы и относились к ним с уважением.

Если у вас есть опыт работы в разных коллективах и вашими начальниками были два типа людей — те, кто проявляет уважение, и те, кто не проявляет уважение, — тогда вы понимаете, каким хорошим стимулом может являться уважение на работе. Вы также знаете, что легче поддаетесь влиянию людей, которые хорошо к вам относятся.

### **Чувство защищенности**

Еще одна важная задача воспитания — давать людям чувство защищенности. Люди не желают вам доверять и реализовывать свой потенциал, когда не чувствуют себя в безопасности с вами. Но когда они чувствуют себя спокойно, то отзываются на все с благосклонностью и делают все что могут. Как отметила Вирджиния Аркастл: «Когда люди чувствуют себя защищенными, чувствуют свою значимость и ценность, то им не надо будет больше унижать других, чтобы ощутить свою значимость».

Чувство защищенности частично исходит от честности, о которой говорилось в предыдущей главе. Люди чувствуют себя защищенными, когда вы последовательны в своих действиях и словах, и они совпадают с вашими высокими нравственными убеждениями, в том числе и уважением к окружающим. Бывший главный тренер футбольной команды «Нотр-Дам» Лу Хольтз высказался по данному вопросу следующим образом: «Делайте то, что правильно! Делайте лучшее, на что способны, и обращайтесь с другими так, как хотели бы, чтобы обращались с вами, потому что вам будут задавать три вопроса: (1) Можно ли вам доверять? (2) Вы обязательный человек? (3) Волнуют ли вас мои интересы? »

Люди хотят, чтобы чувство защищенности исходило не только от вас, но и от всех окружающих. Хорошие лидеры знают это и создают такую среду, в которой люди процветают. Майк Кржи-жевски, главный баскетбольный тренер Duke University понимает воздействие, оказываемое руководителем, когда он дает своим людям чувство защищенности: «Если создать дружественную атмосферу, где люди будут доверять друг другу, то это станет традицией. Старшие члены коллектива будут говорить о вашей честности вновь пришедшим в коллектив людям. Даже если им не все будет в вас нравиться, все же они скажут следующее: "Ему можно доверять, так как он предан нам и относится к нам, как к одной команде"».

Пока люди не будут вам доверять, вы не сможете оказывать на них влияние и воздействовать на их жизнь.

### **Признание**

Наиболее распространенная ошибка, особенно среди руководителей в области торговли, это неспособность поделить признанием и выразить признательность людям. Например, Дж. С. Стейхл опросил рабочих в Америке и обнаружил, что причиной недовольства № 1 среди этих людей была неспособность руководителей оценить их труд. Людям трудно следовать за тем, кто не ценит их за то, кем они являются и чем занимаются. Как сказал бывший министр обороны и президент Всемирного банка Роберт Макнамара: «Голова, как и сердце, идет туда, где ее ценят».

Всем, не только служащим в бизнесе и промышленности, нравится, когда их ценят. Даже малая признательность может невероятно долго жить в памяти человека. Например, недавно мы прочитали историю, написанную монахиней Элен П. Мроста-ла, дающей детям уроки. Она рассказала о своем опыте работы с Марком Эклундом, которому она преподавала математику в младших классах, а затем снова занималась с ним математикой в средней школе. Ниже приводится ее история.

Однажды в пятницу в классе все шло не так, как всегда. На протяжении недели мы много работали

над новой темой, но я чувствовала, что ученики были недовольны собой и сердились друг на друга. Мне надо было этому помешать, пока ситуация еще не вышла из-под контроля. Поэтому я попросила детей составить список всех присутствующих на отдельном листе бумаги и оставить немного места между именами. Затем я попросила их подумать и написать все самое хорошее, что они могут сказать о своих одноклассниках.

В конце урока они сдали мне свои работы...

В субботу я написала имена всех учеников на отдельных листках бумаги и внесла в лист каждого все, что написали о нем одноклассники. В понедельник я раздала каждому ученику эти листки, причем некоторые состояли из двух страниц. Уже совсем скоро все в классе улыбались. «Это правда?» — доносился до меня их шепот. «Никогда не знал, что так много значу для остальных!», «Не знал, что меня так любят!»

Никто никогда не упоминал об этом в классе. Я не знала, обсуждали ли они случившееся после урока или с родителями, но это не имело значения. Задание сделало то, на что и было рассчитано, — ученики были снова довольны собой и друг другом.

Дети выросли. Через несколько лет, когда я возвращалась из отпуска, родители встретили меня в аэропорту. Когда мы ехали домой, мама задавала мне обычные вопросы о поездке: о погоде, о моих впечатлениях. Затем наступила короткая пауза. Мама искоса посмотрела на отца и произнесла: «Отец?» Папа прокашлялся. «Вчера звонили Эк-лунды», — начал он.

«Правда? — переспросила я. — Я не слышала о них несколько лет. Интересно, как дела у Марка?»

Папа ответил тихо: «Марка убили во Вьетнаме. Завтра похороны, и его родители хотели бы, чтобы ты тоже пришла». Даже сегодня я до сих пор могу с точностью указать место 1-494 на дороге, где папа сообщил мне о Марке.

До этого мне никогда не доводилось видеть солдата в военном гробу...

В церкви было много друзей Марка и бывших одноклассников. Сестра Чака пела «Военный гимн республики». Почему в день похорон пошел дождь? Так тяжело было на кладбище... Пастор произнес все необходимые молитвы. Затем друг за другом все, кто любил Марка, прошли рядом с гробом и окропили его святой водой.

Мне предстояло последней освятить гроб. Когда я стояла там, один из солдат, несших покров гроба, подошел ко мне. «Вы были учительницей Марка по математике?» — спросил он. Я кивнула головой, продолжая смотреть на гроб. «Марк много о вас рассказывал», — сказал он.

После похорон большинство бывших одноклассников Марка направилось на ферму Чака на ленч. Отец и мать Марка тоже были там и ждали меня. «Мы хотим вам что-то показать», — сказал его отец, доставая из кармана кошелек. — Они нашли это у Марка, когда его убили. Мы подумали, что вам это знакомо».

Открыв бумажник, он осторожно достал два рваных листка бумаги, которые были напечатаны на машинке и сложены в несколько раз.

Даже не читая, что там написано, я уже знала: это были те самые листочки, на которых я перечислила все те хорошие качества, которые написали о нем его одноклассники. «Спасибо за то, что сделали это, — поблагодарила мама Марка. — Как видите, Марк хранил это как сокровище».

Одноклассники Марка стали собираться вокруг нас. Чак довольно застенчиво улыбнулся и произнес: «У меня все еще хранится мой лист. Он лежит в верхнем ящике стола». Жена Джона сказала: «А Джон попросил меня вложить его лист в наш свадебный альбом». — «У меня тоже сохранился мой лист, — добавила Мэрилин, — он лежит в моем дневнике». А затем Викки, еще одна одноклассница, достала из записной книжки оборванный и потрепанный листок бумаги и показала его всей группе. «Я всегда ношу его с собой, — выпалила Викки, — и думаю, каждый сохранил свой листок».

Вот тогда я села и в конце концов расплакалась<sup>3</sup>.

Что заставило взрослых людей сохранить листки бумаги, которые они получили еще детьми?

Некоторые носили эти бумажки с собой везде, куда бы ни пошли, — даже в битву. Ответ — благоприятная оценка. У всех людей невероятное желание, чтобы их ценили и благоприятно отзывались о них. Не торопитесь, идя в толпе людей. Запоминайте имена собеседников и не жалейте времени на то, чтобы показывать им, что вы о них заботитесь. Пусть интересы людей будут для вас важнее всего, важнее даже ваших дел. И при каждой возможности давайте людям понять, что вы их цените. Это будет их стимулировать, а вам поможет оказывать значительное воздействие на их жизнь.

## **Поддержка**

Несколько лет назад было проведено исследование, проверяющее способность людей переносить боль. Психологи измеряли, как долго человек может простоять босым в ведре с ледяной водой. Был выявлен один фактор, из-за которого отдельные люди стояли в ледяной воде в два раза дольше, чем остальные. Догадываетесь, что это? Поддержка. Когда присутствовал еще один человек, поддерживавший и подбадривавший испытуемого, то люди переносили страдания дольше, чем те, которым такой поддержки не оказывали.

## **Когда человек чувствует поддержку, то может выдержать невозможное и преодолеть невероятные трудности.**

Лишь немного может помочь человеку в такой же степени, как поддержка. Джордж М. Адаме называет ее «кислородом для почвы». Немецкий поэт и философ Иоганн Вольфганг фон Гете писал так: «Исправление ошибок приносит большую пользу, но поощрение после осуждения подобно выглянувшему после дождя солнцу». А Уильям А. Уорд раскрыл свои чувства, сказав: «Если будете мне льстить, то я, возможно, вам не поверю. Если будете меня критиковать, то я буду вас ненавидеть. Если будете меня игнорировать, то я вас, скорее всего, не прощу. Если будете меня поощрять, то я вас не забуду».

Способность оказывать влияние — это естественный побочный продукт поддержки. Бенджамин Франклин написал в письме к Джону Полу Джонсу, командующему военно-морскими силами США, такие слова: «Следовательно, если ты будешь хвалить офицеров и друзей больше, чем положено, и признавать за собой больше вины, чем справедливо заслуживаешь, ты быстрее станешь великим капитаном». Очевидно, для Джонса урок не прошел даром — он стал героем американской революции, а позднее получил звание контр-адмирала в русских военно-морских силах.

Если одобрение побуждает людей следовать за вами, то нежелание хвалить и подбадривать людей вызывает противоположный эффект. Мы читали отчет, составленный доктором Максвеллом Мальтцем, в котором рассказывалось, сколько зла может причинить человек, когда не хвалит близких людей. Мальтец рассказал о женщине, которая пришла к нему в офис с просьбой о помощи. Ее сын уехал от нее со Среднего Запада в Нью-Йорк, где у Мальтца была своя практика. Когда ребенок был маленьким, муж женщины умер, и она взяла на себя управление делами мужа в надежде, что когда мальчик вырастет, то займется делами отца. Но когда мальчик достаточно подрос, то не захотел этим заниматься. Он стремился поехать в Нью-Йорк и пойти учиться. Мать обратилась к Мальтцу, потому что хотела, чтобы он помог ей понять, почему сын так поступил.

Через несколько дней ее сын пришел в кабинет Мальтца и сказал, что на этом визите настояла мать. «Я люблю мать, — признался он, — но никогда не говорил ей, почему решил уехать из дома. Просто у меня никогда не хватало на это смелости. К тому же, я совсем не хочу причинять ей горе. Но, видите ли, доктор, я не хочу заниматься тем, что делал отец. Я хочу основать свое дело».

«Это заслуживает восхищения, — ответил Мальтец, — но что вы имеете против отца?»

«Отец был хорошим человеком и много работал, но я на него обижен. Отцу пришлось нелегко в жизни, и ему казалось, что он должен быть со мной суровым. Думаю, ему хотелось воспитать во мне уверенность или что-то в этом роде. Когда я был ребенком, он никогда не хвалил меня. Помню, как мы играли с ним в мяч во дворе. Он бросал, а я ловил. Мы играли в эту игру, чтобы посмотреть, смогу ли я поймать 10 мячей подряд. И, доктор, он никогда не давал мне поймать эти 10 мячей! Он кидал мне 8 или 9 мячей, а десятый всегда кидал в воздух или на землю или так, чтобы я не мог его поймать». Молодой человек помолчал немного и добавил: «Он никогда не давал мне поймать десятый мяч — никогда! И, думаю, я уехал из дома и не захотел продолжать его дело, так как хотел каким-нибудь

образом поймать этот десятый мяч».

Если хвалить человека недостаточно, это может помешать ему вести здоровую плодотворную жизнь. Но когда человека хвалят, он способен перенести невозможное и преодолеть невероятные трудности. А человек, который хвалит, начинает оказывать влияние.

## **ЧТО ПОЛУЧАЕШЬ ВЗАМЕН**

Чтобы воспитывать, надо начать думать по-другому. Вместо того чтобы думать о себе, надо ставить на первое место других людей. Вместо того чтобы судить людей, надо постараться поставить себя на их место. Это не всегда легко сделать. Только когда вы спокойны и не тревожитесь по поводу того, кем являетесь, вы сможете начать думать по-другому и отдавать себя другим. Более того, воспитание людей во многом вознаграждается. Если заниматься этим, то получаешь следующее.

### **Позитивная самооценка**

Натаниэль Бранден, психиатр и специалист в области чувства собственного достоинства, утверждает, что ни один фактор не оказывает столь решающего воздействия на психологическое развитие человека и его мотивацию, как те суждения, которые он выносит. Он говорит, что самоуважение в сильной степени воздействует на формирование убеждений и ценностей человека, на его образ мыслей, чувства, потребности и цели. Согласно его точке зрения, самоуважение человека является главной определяющей поведением.

Низкая самооценка может негативно сказываться на жизни человека. Поэт Т. С. Элиот утверждал: «Все плохое, существующее в мире, наполовину создается людьми, которые хотят ощутить свою значимость... Они совсем не стремятся причинять вред... Они поглощены бесконечной борьбой — составить о себе хорошее мнение». Недостаточная самооценка создает невидимый «потолок», который мешает человеку подняться над ограничениями, придуманными им самим.

Если вы уверены в себе и у вас здоровая самооценка, то можете сказать: «Ну, я могу стараться поднять самооценку детей, но если речь идет о служащих и коллегах, то пусть они сами о себе позаботятся. Они ведь взрослые люди. Им самим надо с этим справиться». Но дело в том, что большинству людей, вне зависимости от того, 7 им лет или 57, нужна помощь, чтобы разобраться со своей самооценкой. Они хотели бы иметь более глубокое чувство самоуважения. Если сомневаетесь в этом, попробуйте сделать следующее. Попросите нескольких знакомых написать на листике бумаге все свои сильные стороны (обычно указывается около шести таких качеств). А затем попросите их написать все свои слабые стороны — в большинстве случаев, список плохих черт личности, по меньшей мере, в два раза больше!

Писатель и критик XIX в. Сэмюэл Джонсон так выразил эту мысль: «Уверенность в себе — самое главное качество, необходимое для всех великих свершений». Чувство самоуважения оказывает влияние на все сферы жизни человека: работу, образование, отношения между людьми и другие. Например, Национальный институт развития мотивации провел исследование среди студентов, в ходе которого было выявлено, что уверенность в себе в большей мере влияет на успеваемость, чем коэффициент интеллекта. А профессор психологии в Пенсильванском университете Мартин Селигман выявил, что люди с высокой самооценкой получают более высокооплачиваемую работу и добиваются больших успехов в карьере, чем люди с низкой самооценкой. Когда он проводил исследование среди представителей компании, занимающейся страхованием жизни, то обнаружил, что те, кто был уверен в успехе, застраховали на 37% больше людей, чем те, кто был не уверен в себе.

Если вы хотите помочь людям улучшить качество жизни, увеличить производительность на рабочем месте, а также устанавливая хорошие отношения с людьми, повышайте самооценку людей. Помогайте им уверенно себя чувствовать, и тогда это благотворно скажется на каждой сфере их жизни. А когда они почувствуют эти плюсы на себе, то будут вам благодарны.

### **Чувство принадлежности**

Одна из основных потребностей человека — ощущать свою причастность к обществу. Когда люди чувствуют себя одиноко, исключены из коллектива, то они страдают. Альберт Лалонд указал на

опасность такого одиночества: «Многие нынешние молодые люди никогда не испытывали глубокую эмоциональную привязанность к кому бы то ни было. Они не знают, как любить и быть любимыми. Потребность быть любимыми трансформируется в потребность принадлежать кому-нибудь или чему-нибудь. А когда ими движет эта потребность... они сделают все, для того чтобы принадлежать кому-нибудь или чему-нибудь».

Те, кто оказывает положительное воздействие, понимают эту потребность людей ощущать свою принадлежность к чему бы то ни было, и они делают все, чтобы дать людям это чувство. Родители делают так, чтобы дети чувствовали себя важными членами семьи. В супружеской паре каждый из супругов делает так, чтобы другой партнер ощущал себя равным и любимым. А начальник дает понять своим служащим, что ценит их как членов одного коллектива.

Руководители, особенно великие, проявляют большой талант, чтобы дать своим последователям чувство причастности к общему делу. Наполеон Бонапарт, например, мастерски умел дать людям почувствовать свою значимость и участие в общем деле. Известно, что он проходил по всему лагерю и приветствовал каждого офицера по имени. Когда он разговаривал с человеком, то спрашивал у него о его родном городе, жене, семье. Генерал также упоминал о битве или о маневре, в котором, как он знал, принимал участие данный человек. Время, которое он уделял людям, и интерес, который он к ним проявлял, давали людям ощущение товарищества и сопричастности. Неудивительно, что армия была предана Наполеону.

Если хотите воспитывать людей, развивайте их. Ищите способы дать людям чувство сопричастности. Будьте подобны фермеру, который каждый день запрягал своего старого мула в плуг со словами: «Вставай, Борегард! Вставай, Сатчел! Вставай, Роберт! Вставай, Бетти Лу!»

Однажды сосед, услышавший это, спросил: «Сколько кличек у твоего мула? »

«О, у него только одна кличка, — ответил фермер. — Его зовут Питер. Но я завязываю ему глаза, а затем выкрикиваю все остальные клички, чтобы он думал, будто работает с другими мулами. Он лучше работает, когда думает, что трудится в одной команде с другими мулами».

### **Мнение о себе**

Еще одна положительная сторона воспитания в том, что люди начинают лучше думать о себе. Большинство людей получают столько негативных оценок и выслушивают столько критики от других, что иногда они начинают забывать о своей значимости. В книге Артура Гордона «Прикосновение чуда» приводится яркий пример этого. Так, он рассказывает о своем друге, члене клуба Висконсинского университета. В нем состояло несколько ярких молодых людей, имевших настоящий писательский талант.

Каждый раз при встрече один из них читал свой рассказ или эссе, а все остальные анализировали и критиковали это произведение. Злобность суждений подсказала им название группы — «Душители».

В том же самом университете несколько девушек тоже объединились в группу и назвали себя «Спорщиками». Они также читали друг другу свои произведения, но вместо того, чтобы критиковать друг друга, они старались сказать друг другу что-нибудь хорошее. Каждого члена группы хвалили, вне зависимости от того, насколько слабым и незрелым было его произведение.

### **Сдерживающим фактором для большинства людей является не то, чем они являются, но то, чем, они думают, что не являются.**

Результаты деятельности двух групп проявились спустя 20 лет, когда их работу стали оценивать. Из группы «Душителей» ни один из молодых людей не прославился как писатель. Но из группы «Спорщиков» вышло несколько успешных писателей, хотя они и не подавали больших надежд. А некоторые женщины, например, Марджори Киннан Роулинг, снискали известность, когда получили Пулитцеровскую премию<sup>4</sup>.

Сдерживающим фактором для большинства людей является не то, чем они являются, но то, чем, они думают, что не являются. Молодые люди-«душители», несомненно, заставляли друг друга думать, что они недостаточно талантливы, чтобы писать, а со временем они поверили в это. Теперь неизвестно, какие таланты пропали из-за их злобной критики друг друга. Но если бы кто-нибудь в группе проявил

инициативу и стал воспитателем, вместо того, чтобы давать негативную оценку, то кто знает, может быть, появился бы еще один Хемингуэй, Фолкнер или Фитцджеральд, а всемирная литература пополнилась бы еще несколькими шедеврами.

Каждый ценит, когда его воспитывают, в том числе и великие люди. Небольшая выставка, организованная в Смитсоновском институте, хорошо это демонстрирует. Там выставлялись вещи, найденные у Авраама Линкольна в день его убийства: маленький носовой платок с вышитым на нем именем «А. Линкольн»; перочинный нож деревенского мальчишки; футляр для очков; бумажка в 5 долларов Конфедерации и потрепанная вырезка из газеты, в которой превозносились его заслуги в качестве президента. Она начиналась следующими словами: «Абе Линкольн является одним из самых выдающихся государственных деятелей всех времен и народов...»<sup>5</sup>

Как упоминалось в предыдущей главе, Линкольн, обретя власть, столкнулся с суровой критикой, было нетрудно прийти от этого в уныние. А та статья, потрепанная от того, что ее часто перечитывали, несомненно, помогла ему в трудные времена. Она воспитывала его и помогла сохранить себя.

### **Чувство значимости**

Вуди Аллен однажды остроумно заметил: «В жизни я сожалею только о том, что я не являюсь кем-нибудь другим». И хотя он, вероятно, сказал это не всерьез, но, учитывая те проблемы, которые были у него в отношениях с людьми на протяжении нескольких лет, мы не можем не удивляться, сколько истины кроется в его словах. В жизни ценник, который на нас навешивают, почти совпадает с тем, который мы сами на себя лепим. Люди по-настоящему ценят и уважают индивидуальностей с большим чувством самоуважения и верой в свою значимость.

Если будете воспитывать людей и повышать их чувство значимости, ничего не ожидая получить взамен, тогда они ощутят свою значимость. Они будут понимать, что их ценят. А когда у них появится положительная самооценка, они будут свободны выбрать более позитивный настрой ради себя и других.

### **Надежда**

Писатель Марк Твен предостерегал: «Держитесь подальше от людей, которые хотят умалить ваши стремления. Мелкие люди всегда так делают, но действительно великие люди дают вам почувствовать, что и вы тоже можете стать великим». Как люди чувствуют себя, когда они с вами? Чувствуют ли они себя незначительными или верят в себя и в то, кем они могут стать?

Ключ к тому, как обращаться с людьми, лежит в том, как о них думать. То есть все дело в отношении к ним. В том, как вы поступаете, проявляется то, во что вы верите. Как говорил Иоганн Вольфганг фон Гете: «Если будете обращаться с человеком так, каким он вам представляется, то он будет становиться хуже. Но если будете обращаться с человеком так, как если бы он уже был таким, каким может стать, то вы делаете его лучше».

Надежда, вероятно, самый большой подарок, который вы можете сделать, воспитывая людей, потому что даже если у них недостаточная самооценка и они не чувствуют своей значимости, они все равно могут стремиться реализовать свой потенциал в будущем.

В книге «Как повысить самоуважение людей» Деннис Рейни рассказывает удивительную историю о надежде, которая может повлечь за собой реализацию огромного потенциала. Он рассказывает, что жил некий мальчик, которого звали Томми. Ему тяжело давалась учеба в школе. Он постоянно задавал вопросы и всегда отставал от остальных учеников в классе. Казалось, он терпит неудачу каждый раз, когда старается что-нибудь сделать. В конце концов учитель разочаровался в нем и сообщил его маме, что ее сын не способен к учебе и многому не научится. Но мать Томми была воспитателем от природы. Она верила в сына и стала обучать его дома. Каждый раз, когда у него что-нибудь не получалось, она вселяла в него надежду, поощряла к тому, чтобы он еще раз постарался это сделать.

Что же произошло с Томми? Он стал изобретателем, у него насчитывалось более тысячи патентов, в том числе на патефон и первую примененную на практике лампу накаливания. Его звали Томас Эдисон<sup>6</sup>. Если у человека есть надежда, то нельзя предугадать, как далеко он пойдет.

## Как стать воспитателем

Возможно, вы не являетесь воспитателем от природы. Многим людям сложно любить и заряжать положительным настроем других, особенно, если этому не способствовало окружение, в котором они выросли. Но каждый может стать воспитателем и придавать смысл жизни другим людям. Если культивировать положительное отношение, то вы тоже сможете заниматься воспитанием людей и получать удовольствие от оказываемого на них влияния. Ниже приводятся способы, с помощью которых можно этого добиться.

- **Дайте себе обещание.** Дайте себе обещание воспитывать людей. Это изменит ваши приоритеты и ваши поступки. Любовь к людям рано или поздно проявится в помощи; безразличие же проявляется лишь в оправданиях.
- **Верьте в людей.** Взлеты и падения в жизни случаются из-за стремления оправдать ожидания близких людей. Доверяйте людям, внушайте им надежду, и они сделают все, чтобы вас не подвести.
- **Будьте ближе к людям.** Нельзя воспитывать кого бы то ни было на расстоянии, можно делать это, только находясь в близких отношениях. Когда вы только начнете этим заниматься, вам надо будет проводить много времени с людьми. Но когда они станут более уверенными и между вами установится понимание, им потребуется меньше внимания. Но до тех пор, пока не будет достигнута данная стадия, удостоверьтесь, что они всегда смогут обратиться к вам за помощью.
- **Делайте добро, ничего не требуя взамен.** Испытывая необходимость в людях, вы не сможете ими руководить. А воспитание — это одно из проявлений лидерства. Вместо того чтобы извлекать выгоду от общения с людьми, делайте им добро легко, ничего не ожидая получить взамен. Как мудро заметил экономист XIX в. Генри Друммонд: «Когда вы будете вспоминать свою жизнь, то поймете, что по-настоящему жили, когда делали что-либо, руководствуясь любовью».
- **Предоставляйте людям возможность проявить себя.** По мере того как вы воспитываете людей, они становятся сильнее, поэтому предоставляйте им дополнительные возможности добиться успеха и вырасти. Вы будете продолжать оказывать на них влияние, но со временем их поступки и достижения помогут им относиться к себе с уважением, почувствовать себя защищенными и не терять надежду на лучшее.
- **Поднимайте уровень людей.** Главная цель — помочь людям поднять свой уровень, реализовать свой потенциал. Воспитание — это фундамент, с которого они могут начать строить.

Уолт Дисней заявил, что в мире существует три типа людей. Так, есть «отравители», они подавляют людей и их творческие способности, говоря им, чего они не могут сделать. Также существуют «газонокосильщики» — это люди с хорошими намерениями, но, погруженные в себя, они косят свои газоны и никогда не помогают другим. А еще есть люди, которые повышают качество жизни. К последней категории принадлежат личности, которые стремятся сделать жизнь людей богаче, воодушевляя и вдохновляя их на свершения. И каждый человек должен делать все, что в его силах, чтобы стать человеком, повышающим качество жизни, и воспитывать людей так, чтобы у них появлялось желание расти и реализовывать свой потенциал. Но для этого требуется время. (И в следующих главах мы поделимся с вами секретами, как помогать людям в этом процессе.)

Одна из самых вдохновляющих историй о воспитании человека и о появлении у него надежды, которую мы когда-либо слышали, касается Джона Уэсли. Это человек, который упоминался во введении к данной книге, в списке людей с большим влиянием. В 1791 г. Уэсли написал письмо Уильяму Уилберфорсу, члену английского парламента, находившемуся в центре борьбы за отмену торговли рабами в Великобритании. В письме, ставшем впоследствии знаменитым, говорилось следующее:

Лондон

26 февраля 1791 г.

Уважаемый сэр!

Если бы не Божественное провидение... то не вижу другой силы, которая могла бы поднять вас на столь славное дело, которое противостоит отвратительной подлости, породившей религиозный скандал в Англии и преступления против личности человека. Если бы не сам Господь поднял вас на борьбу, то вас измучила бы оппозиция в лице людей и дьяволов. Но «если сам Господь за вас, то кто может выступать против вас?» Разве могут они все быть сильнее Господа? О, «не падай духом, когда творишь добро!» Продолжай бороться во имя Господа и Его могущества, пока не падет перед лицом Его и американское рабство (самое жестокое из когда-либо существовавших на земле)....

Молюсь о том, чтобы Он, руководивший вами с юности, продолжал наделять вас силой в этой борьбе и во всем остальном.

Ваш верный слуга, Дж. Уэсли

Спустя четыре дня 88-летний Уэсли умер, но его влияние на жизнь Уилберфорса длилось годами. Уилберфорс не смог в тот год убедить парламент отменить рабство, но он продолжал бороться и не прекращал бороться, несмотря на клевету, доносы и угрозы. А когда он уже не мог идти дальше, то перечитывал письмо Уэсли, в котором черпал силы. В конце концов, в 1807 г., торговля рабами была отменена. А в 1833 г., через несколько месяцев после смерти Уилберфорса, рабство было отменено во всей Британской империи.

Хотя действия Уилберфорса осуждали на протяжении всей его жизни, но похоронили его с честью в Вестминстерском аббатстве как одного из самых уважаемых людей своего времени. Ниже приводится отрывок из его эпитафии.

Он был выдающимся человеком во всех областях общественной жизни; он был лидером во всех благотворительных начинаниях, касались ли они мирских или духовных потребностей его соотечественников; его имя будут всегда связывать с проявлениями усилий воли, при помощи которых, с Божьего благословения, он боролся за исчезновение в Англии греха торговли рабами из Африки, а также расчистил путь для отмены рабства во всех колониях Британской империи.

Может быть, и в вашей жизни есть такой Уильям Уилберфорс, который ждет того, чтобы его призвали к великим делам. Единственный известный путь к этому — стать воспитателем, который иначе мыслит и вносит смысл в жизнь людей, встречающихся на пути.

### **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

#### **ВОСПИТАНИЕ ЛЮДЕЙ**

##### **□ Занимайтесь воспитанием людей дома, на работе и в церкви.**

Поставьте перед собой цель — сделать так, чтобы окружающие вас люди чувствовали, что их любят, уважают и заботятся о них. Чтобы добиться этого, надо перестать критиковать людей, как минимум, месяц и говорить им только хорошие слова, заряжающие их положительной энергией.

□ **Подбадривайте людей.** Выберите двух или трех людей и подбадривайте их в течение этого месяца. Каждую неделю посылайте им небольшое, написанное от руки сообщение. Сделайте так, чтобы людям было легко с вами связаться. И делайте им добро, ничего не ожидая взамен. А в конце месяца проверьте, изменились ли в лучшую сторону ваши с ними взаимоотношения.

□ **Наводите мосты.** Вспомните человека, с которым вы неправильно вели себя раньше. Это может быть любой человек: коллега по работе, член семьи, служащий. Подойдите к нему и извинитесь за свои прошлые поступки или замечания на его счет. А затем подумайте, какое качество этого человека вызывает у вас восхищение, и скажите ему об этом. В течение последующих недель ищите способы укрепить и усилить отношения между вами.

### **3**

Человек, оказывающий влияние...

## ВЕРИТ В ЛЮДЕЙ

Джим вырос в Ниагара-Фоле, штат Нью-Йорк. Сейчас местное население составляет 60 000 человек, но когда Джим жил там, то в городе насчитывалось около 100 000 человек. Это был процветающий промышленный центр, где находилась такая компания, как DuPont Chemical. Также он являлся и культурным центром с хорошим университетом, которому было 100 лет, и с другими достопримечательностями. Но главным украшением города, коим оно является и сейчас, было невероятное чудо природы — водопад.

Индейцы племени ирокезов называли его Ниагара, что означает «гром воды». Водопад представляет собой внушительное зрелище. Каждую минуту более 12 миллионов кубических футов воды низвергается вниз с высоты около 180 футов. А его общая ширина (водопад представляет собой границу между Канадой и Америкой) составляет более 3100 футов. Водопад по праву считают одним из чудес света. Вот что рассказывает Джим:

Когда мы были детьми, то слышали много рассказов о водопаде и безрассудных трюках, которые выполняли там люди. К примеру, как Анни Эдсон Тейлор летела с водопада в бочке, и тому подобное. Одной из величайших легенд города была история французского акробата, которого звали Чарльз Блондин. Он жил с 1824 по 1897 г. В 1859 г. он прошел по канату, протянутому через весь водопад. Для этого требовались стальные нервы, ведь он мог погибнуть. Более того, он проделал это несколько раз. Один раз он сделал это с тачкой, другой раз — с завязанными глазами, а еще один раз — на ходулях. Говорят, он производил впечатление. Он продолжал проделывать этот трюк и в 70 лет.

Одно из самых невероятных выступлений — он шел по канату, неся на спине человека. Можете себе это представить? Думаю, идти одному ему просто было не очень сложно! Но каким бы сложным не являлся этот трюк для Блондина, поражаюсь, как ему удалось уговорить на это еще одного человека! Вот что называется доверием: залезть на спину к человеку, собирающемуся пройти больше полмили по канату, протянутому над одним из самых мощных водопадов в мире.

Так я думал, когда был ребенком. Как, наверное, интересно посмотреть на водопад с высоты протянутой веревки! Но, что важнее: какой человек доверится мне, чтобы я пронес его над пропастью, как тот человек доверился Блондину?

### Несколько фактов о вере в людей

Мы не знаем имени человека, которого Блондин нес через водопад, но не может быть никакого сомнения, что тот сильно верил французскому акробату. Ведь он отдал свою жизнь в его руки. Не каждый день встретишь такой пример доверия. Но если это происходит, то представляет собой нечто особенное.

Вера в людей — существенное достоинство человека, оказывающего влияние на людей, но сегодня это редкое удовольствие. Прочитайте ниже четыре факта о вере.

#### 1. Большинство людей не верят в себя

Не так давно мы видели комикс о человеке по имени Шу, составленный Джеффом Мак-Нелли. Шу, раздражительный издатель журнала, был нарисован стоящим на горке, он играл в бейсбол. Кетчер крикнул ему: «Тебе надо верить в мяч». А в следующей картинке Шу заметил на это: «Ему легко так говорить. Но когда речь заходит о вере в себя, я становлюсь атеистом».

**«Если верить в людей, то они совершат невозможное».**

#### Нэнси Дорнан

Именно это чувствует большинство людей сегодня. Им тяжело поверить в себя. Они верят, что потерпят неудачу. Даже когда они видят свет в конце туннеля, то убеждены, что это встречный поезд. Они видят трудности в каждой возможности. Но реальность такова, что к поражению приводят не трудности, а отсутствие веры в себя. Даже с небольшой верой в себя люди могут делать удивительные вещи. Но без нее действительно сложно.

## **2. У большинства людей нет такого человека, который верил бы в них**

В книге «Только сегодня» Джеймс Келлер рассказывает следующую историю: «Продавец цветов на улице ничего не делал, чтобы продать цветы. Вдруг его озарила удачная идея, и он вывесил такую табличку: "Этот цветок гардении поможет вам ощущать себя значительным в течение всего дня — и всего за 10 центов". И его продажи сразу же повысились».

В сегодняшнем обществе многие люди чувствуют себя одиноко. Глубокое чувство причастности к общему, однажды объединившее большинство американцев, стало редким. Многих не поддерживает семья, что чаще встречалось 30 и 40 лет назад. Например, евангелист Билл Глас отмечал: «Свыше 90% тюремных заключенных слышали от родителей: "Тебя посадят в тюрьму"». Вместо того чтобы учить детей верить в себя, некоторые родители унижают их. У многих людей даже самые близкие им люди не верят в них. На их стороне никого нет. Неудивительно, что даже маленький цветок может изменить настроение человека на весь день.

## **3. Большинство людей знают, когда в них верят**

Люди хорошо чувствуют, когда в них верят. Но они также видят, когда вера настоящая, а когда нет. Если по-настоящему верить в кого-нибудь, то это может изменить его жизнь. Нэнси, жена Джима, часто повторяет: «Если верить в людей, то они совершат невозможное».

Друг Джона Роберт Шуллер, пастор Хрустального собора в Ковент-Гардене, штат Калифорния, в своей книге «Если будешь думать о возможностях, то будешь продвигаться вперед» рассказывает удивительную историю, изменившую его жизнь в детстве. И все благодаря дяде, который верил в него и показывал это на деле и на словах.

Его машина проехала мимо некрашеного амбара и остановилась, подняв у ворот дома облако летней пыли. Я босиком выбежал на деревянное крыльцо и увидел дядю, выходящего из машины. Он был высоким, очень красивым и невероятно энергичным человеком. После нескольких лет работы миссионером в Китае он посетил нашу ферму в штате Айова. Он вбежал в старые ворота и положил свои огромные ручки на мои плечи, плечи четырехлетнего ребенка. Он широко улыбнулся, погладил мои растрепанные волосы и сказал: «Ну, думаю, ты Роберт! Уверен, когда-нибудь ты станешь проповедником». Тем вечером я тайно молился: «Дорогой Боже, сделай меня проповедником, когда я вырасту!» Думаю, Бог помог мне там и тогда ДУМАТЬ ОБ ЭТОЙ ВОЗМОЖНОСТИ.

Пока вы работаете над тем, чтобы стать человеком, оказывающим влияние, не забывайте, что ваша цель — не заставлять людей лучше думать о вас, а побуждать их думать лучше о себе. Верьте в них, и тогда они начнут вести себя именно таким образом.

**К поражению приводят не трудности, а отсутствие веры в себя.**

## **4. Большинство людей сделают все возможное, чтобы соответствовать вашей вере в них**

Взлеты и падения людей вызваны стремлением оправдать ваши ожидания. Если вы выражаете скептицизм и сомневаетесь в них, то отсутствие уверенности в их способностях обернется тем, что они станут посредственностями. Но если верить в них и ожидать от них лучшего, то они пройдут еще одну дополнительную милю, чтобы сделать все возможное. А в результате этого процесса и вы, и они извлечете пользу. Джон Х. Спаулдинг выразил данную мысль следующим образом: «Те, кто верит в наши способности, стимулируют нас. Они создают для нас атмосферу, в которой легче стремиться к успеху».

Если вы никогда не верили в людей и не доверяли им, перестаньте так думать и начните в них верить. Тогда ваша жизнь быстро изменится к лучшему. Веря в людей, вы сделаете им невероятный подарок. Если вы подарите людям деньги, то они быстро их потратят. Если вы предоставите им возможности, то они не смогут извлечь из них всю пользу. Если вы будете помогать, то чаще всего они вскоре вернуться к тому, с чего начали. Но если вы подарите им веру, то они станут уверенными, энергичными и будут полагаться на свои силы. У них появится стимул приобретать то, что им потребуется на пути к успеху. И тогда, если вы позднее поделитесь с ними деньгами, возможностями и помощью, то они

смогут найти им лучшее применение, чтобы построить лучшее будущее.

### **Вера — это доверие в действии**

В конце 1800-х гг. некий торговец приехал с востока страны на границу, до которой дошли поселенцы в США, и поселился в каком-то городе на Великих равнинах. Когда он разговаривал с владельцем магазина, вошел хозяин ранчо, и хозяин извинился, сказав, что ему надо обслужить покупателя. Пока они разговаривали, их слова доносились до торговца. Казалось, хозяин ранчо просил денег в кредит.

— Джейк, ты что, собираешься ставить забор этой весной? — спросил хозяин магазина.

— Да, Билл, — ответил хозяин ранчо.

— Огораживаешься или расширяешься?

— Расширяюсь. Обнесу забором еще 360 акров за ручьем.

— Молодец, Джейк. Тебе дадут кредит. Только скажи Стиву что тебе надо.

Торговец был ошеломлен.

— Я видел разные системы выдачи кредитов, — сказал он, — но такого — никогда. Почему так делается?

— Сейчас расскажу, — ответил владелец магазина. — Если человек огораживается, значит, боится и пытается удержать то, что у него есть. Но если он расширяется, то значит, он увеличивает и улучшает свою территорию. Я всегда даю кредит человеку, который расширяется, это значит, что он верит в себя.

Для веры в людей нужны не только слова, но и позитивные чувства по отношению к ним. Мы должны поддерживать то, что делаем. Как ясно выразился У. Т. Пуркисер, заслуженный профессор-теолог в отставке университета Point Loma: «Вера — это нечто большее, чем правда. Вера — это так страстно думать, что нечто является правдой, что начинаешь поступать в соответствии с этим».

Если вы хотите помогать людям и благотворно воздействовать на их жизнь, относитесь к ним с доверием. Ралф Уолдо Эмерсон сказал: «Доверяйте людям, и они будут честны с вами; обращайтесь с ними великодушно, и они будут великодушны по отношению к вам». Верьте в людей, тогда даже самые неуверенные и неопытные люди расцветут на ваших глазах.

### **Как начать верить в людей**

Мы чувствуем себя счастливыми, если выросли в хорошей среде. В результате нам легче поверить в людей, а также доверять им. Но мы понимаем, что не каждый человек получил хорошее воспитание. Многим надо учиться верить в людей. Чтобы начать делать это, старайтесь следовать нижеприведенным советам.

### **Верьте в человека до того, как он добьется успеха**

Замечали ли вы, как много людей поддерживают спортивную команду, как только она начинает выигрывать? Так случилось и в Сан-Диего несколько лет назад, когда команда Chargers выиграла все игры, а затем повторные игры и получила Суперкубок. Весь город сошел с ума! Символ команды — вспышка молнии — красовался повсюду: на домах, на задних окнах машин, на лацканах пиджаков и так далее.

На пике популярности команды Chargers несколько людей по местному радио рассказывали, что Джефф и Джер выделили деньги на проведение большого мероприятия на стадионе. Они задумали одеть людей в футболки, имеющие цвета команды, и выстроить их в фигуру, похожую на гигантскую вспышку молнии. Они хотели сфотографировать это с вертолета и на следующий день поместить фотографию в газету. Для этого потребовалось привлечь несколько тысяч людей, но они верили, что у них все получится. Представьте, как они удивились, когда многим людям не хватило футболок, и они выстроились, окружив «молнию», составленную из людей, еще одним крутом. Это было так грандиозно, что некоторые службы новостей ухватились за это и показали это по телевидению.

Все любят победителей. Но легко верить в людей, которые уже проявили себя и показали, на что способны. И намного труднее поверить в людей до того, как они добьются успеха. Но это — ключ к повышению стимула у людей реализовать их потенциал. Сначала надо поверить в них, иногда даже раньше их самих. Французский писатель и моралист Жозеф Жубер заметил: «Никто не может заставить вас поверить, если он не верит в это сам. Только убежденный убедит вас». Вам надо сначала поверить в людей, перед тем, как вы начнете убеждать их поверить в себя.

Некоторые люди в вашей жизни очень хотят поверить в себя, но у них мало надежд. Когда будете общаться с ними, вспомните девиз французского героя Первой мировой войны, маршала Фердинанда Фоша: «Безнадежных ситуаций не бывает; только сами люди теряют в них всякую надежду». Внутри каждого человека заложены семена великих целей, даже если временно они скрыты. Но если поверить в людей, то тем самым вы польете семена и дадите им возможность прорасти. Каждый раз, когда вы будете верить в людей, вы придадите им жизненную силу, дадите им тепло, свет и пищу. А если будете продолжать подбадривать людей и верить в них, то люди будут «цвести» постоянно.

### **Акцентируйте внимание на сильных сторонах человека**

Еще раньше мы упоминали, что многие люди ошибочно полагают: чтобы начать оказывать на людей влияние, они должны являться для них авторитетом, указывать людям на их недостатки. Те, кто использует данный подход, похожи на Люси из комикса «Ничтожество», нарисованного Чарльзом Шульцем. На одной картинке Люси говорит бедному Чарли Брауну: «Чарли Браун, ты — мяч, который бросили не по правилам игры жизни! Ты всегда в тени своих футбольных ворот! Ты — плохой удар! Ты — три пата на восемнадцатом грине! Ты — упущенный штрафной бросок, смазанный удар девятым айроном и третий, пролетевший через зону удара мяч! Понимаешь? Я ясно тебе объяснила?» Едва ли это способ позитивно воздействовать на жизнь человека!

Путь благотворного воздействия на жизнь людей лежит в противоположном направлении. Лучше всего показывать людям, что вы верите в них, и мотивировать их, а значит, акцентировать внимание на их сильных сторонах. По словам автора и начальника рекламного отдела Брюса Бартонна: «Ничего удивительного люди не достигли, за исключением тех, кто осмелился поверить, что внутри них было что-то выше жизненных обстоятельств». Акцентируя внимание на сильных сторонах личности, вы помогаете людям поверить, что у них есть все необходимое, чтобы добиться успеха.

### **Чтобы повысить у людей стимул к реализации их потенциала, надо поверить в них до того, как они подтвердят свои способности.**

Хвалите людей за то, что они делают хорошо: как наедине, так и при всех. Говорите, насколько вы цените их положительные качества и умения. Каждый раз, когда у вас будет возможность сделать им комплимент и похвалить их в присутствии всей семьи и близких друзей, сделайте это.

### **Напоминайте человеку о его успехах в прошлом**

Даже когда вы подчеркиваете сильные стороны личности человека, им может потребоваться еще и ваше одобрение, чтобы показать, что вы в них верите, чтобы повысить у них стремление идти вперед. Предприниматель Мэри Кэй Эш советует: «На шее каждого человека висит невидимая табличка, на которой написано: "Помоги мне почувствовать свою значимость!" Никогда не забывайте это, когда работаете с людьми». Лучше всего хвалить, напоминая людям об их прошлых достижениях.

Рассказ о Давиде и Голиафе являет собой классический пример того, как прошлые успехи могут помочь человеку вновь поверить в себя. Возможно, вы помните эту историю из Библии. Великан из стана филистимлян по имени Голиаф, ростом в 9 футов, стоял перед израильской армией и каждый день насмехался над ней. Так продолжалось 40 дней. Он просил выставить против него воина, с которым он мог бы сразиться. На сороковой день к воинам пришел молодой пастух по имени Давид. Он принес еду своим братьям, служившим в израильской армии. Пока он там находился, то видел, как гигант насмехался и вызывал людей на бой. Давид был настолько возмущен, что обратился к королю израильскому Саулу, выразив желание сразиться с гигантом. Вот что произошло дальше.

И сказал Давид Саулу: «Пусть никто не падает духом из-за него, раб твой пойдет и сразится с этим Филистимлянином». И сказал Саул Давиду: «Не можешь ты идти против этого Филистимлянина, чтобы

сразиться с ним, ибо ты еще юноша, а он воин от юности своей». Но сказал Давид Саулу: «Раб твой пас овец у отца своего, и когда, бывало, приходил лев или медведь и уносил овцу из стада, то я гнался за ним и нападал на него и отнимал из пасти его; а если он бросался на меня, то я брал его за космы и поражал его и умерщвлял его; и льва и медведя убивал раб твой... Господь, который избавлял меня от льва и медведя, избавит меня и от руки этого Филистимлянина<sup>1</sup>.

Давид вспомнил о своих успехах в прошлом, и у него появилась уверенность в предстоящей битве. И конечно же когда он сражался с гигантом, он повалил его, как дерево, при помощи только камня и пращи. А когда он отрубил голову Голиафу, его успех вдохновил других солдат израильской армии, и они разгромили армию филистимлян.

Не каждый обладает способностью вспомнить о своих прошлых успехах и именно так обрести в себе уверенность. Некоторым людям нужна помощь. Если вы сможете показать людям, что они что-то хорошо сделали в прошлом, и поможете им понять, что их победы в прошлом проложили путь для успехов в будущем, то они будут более способны к действиям. Напоминание о победах в прошлом помогает людям поверить в свои силы.

### **Вселяйте в человека уверенность, когда он терпит неудачу**

Если вы подбадриваете людей и помогаете им поверить в себя, то они преисполняются уверенности, что могут добиться успеха, но вскоре оказываются на распутье. Один-два раза у них что-то не получилось (и это естественно, это жизнь), и они встают перед выбором: либо все бросить, либо продолжать идти вперед.

Некоторые жизнерадостны и продолжают стремиться к успеху, даже если не добиваются очевидных результатов сразу же. Но другие не столь решительны, при первой неудаче они падают духом. Чтобы дать им толчок и вдохновить их, надо продолжать показывать им свою уверенность в них, даже если они делают ошибки.

Один из способов — это рассказать людям о своих неудачах. Иногда люди думают, что если сейчас вы успешны, то были таким всегда. Они не понимают, что у вас имелись свои поражения и неудачи. Покажите им, что успех — это путешествие, процесс, а не конечная цель. Когда они осознают, что и у вас были провалы, но все же вы сумели добиться успеха, то поймут, что неудачи иногда случаются, и это не скажется на их уверенности в своих силах. И они научатся думать так же, как легендарный бейсболист Бабе Рут, сказавший: «Никогда не позволяйте страху вставать у вас на пути».

### **Некоторые люди приобретают опыт вместе**

Недостаточно просто знать, что неудачи — это часть жизни. Чтобы стимул к успеху действительно появился, надо верить в победу. Джон, как и многие из нас, узнал вкус победы в детстве. Вот что он рассказывает:

В детстве я боготворил брата Ларри, который был старше меня на два с половиной года. После родителей он, возможно, оказал наибольшее влияние на мою жизнь, когда я был маленьким. Ларри всегда был лидером и превосходным спортсменом. И когда бы он ни играл с ребятами в баскетбол, футбол или бейсбол, он всегда был капитаном команды.

Когда ребята набирали команду, меня брали одним из последних, потому что я был младше и меньше ростом, чем большинство ребят. Но когда я подрос, Ларри стал брать меня чаще, а это всегда помогало мне уважать себя, и не только потому, что брат заботился обо мне, но и потому, что когда Ларри выбирал меня, то я знал, что буду играть в команде, которая выиграет. Видите ли, у Ларри был сильный дух соперничества, он не любил проигрывать. Он всегда играл так, чтобы выиграть, и обычно у него это получалось. Вместе мы выигрывали несколько раз, поэтому когда я играл с братом, то всегда ожидал победы.

Победа — это хороший стимул. Писатель Дэвид Амброуз признавал верность следующей истины: «Если у вас есть желание победить, то вы достигли успеха наполовину; а если у вас его нет, то вы

наполовину проиграли». Когда вы хотите помочь другим насладиться победой вместе с вами, то тем самым вы помогаете им поверить в то, что они добьются успеха. А они заранее ощущают сладость победы. Вот тогда в их жизни начинают происходить невероятные события. Посмотрите и сравните то, что происходит, когда люди побеждают и когда испытывают поражение.

### **Ощущение победы**

### **Ощущение поражения**

Люди жертвуют собой, чтобы победить

Проявляют себя как можно меньше

Ищут способы добиться успеха

Ищут оправдания

Полны сил

Чувствуют усталость

Следуют плану игры

Отказываются от плана игры

Помогают другим

Причиняют боль другим

Чтобы помочь людям поверить в победу, надо дать им возможность насладиться небольшими победами. Поощряйте их выполнять небольшие задания или взять на себя ответственность и сделать то, с чем, вы знаете, они справятся. И помогайте им добиваться успеха в этом. Как сказал греческий оратор Демосфен:

«Маленькие возможности часто являются началом больших дел». Со временем, когда появится уверенность, ваши подопечные будут браться и за более трудные задания, но смогут выполнять их уверенно и со знанием дела, так как у них уже будет положительный накопленный опыт.

### **Рассказывайте им о будущем успехе**

Нам рассказали об опыте, проведенном над крысами и оценивающим у них желание жить в разных условиях. Одну крысу ученые бросили в банку с водой, стоящую в абсолютно темной комнате, и засекали время, в течение которого животное продолжало плыть, прежде чем сдаться и утонуть. Они обнаружили, что крыса жила не более 3 минут.

А затем в такую же банку бросили другую крысу, но поставили ее не в абсолютно темное место, а туда, куда проникал луч света. В таких условиях крыса плыла 36 часов — это в 700 раз дольше по сравнению с результатами крысы, плывущей в темноте! Так как крыса все видела, у нее оставалась надежда.

Если это верно по отношению к подопытным животным, то только представьте, каким сильным воздействием на людей может обладать прием визуализации. Доказано, что человек может 40 дней обходиться без пищи, 4 дня без воды, 4 минуты без воздуха, но только 4 секунды — без надежды. Каждый раз, когда вы вызываете в сознании людей образы, рисуя перед ними картины будущего, вы делаете их сильнее, мотивируете их и приводите новые причины не сдаваться.

### **Ожидайте повышения уровня жизни**

Немецкий государственный деятель Конрад Аденауэр заметил: «Все мы живем под одним небом, но не перед всеми открыты одни и те же горизонты». Если хотите оказывать влияние на людей, то помогайте другим видеть дальше сегодняшнего дня, подниматься над обстоятельствами жизни и мечтать. Вкладывая в людей веру, вы тем самым помогаете им расширять свои горизонты и побуждаете их стремиться к новому уровню жизни.

## **Чтобы люди поверили в победу, помогайте им добиваться небольших успехов.**

Существенным пунктом жизни на новом уровне является изменение отношения. Как говорил Деннис Уэйтли: «Преимущество победителя не в таланте, данном от рождения, и не в высоком уровне умственных способностей. Преимущество победителя в отношении, а не в способностях. Отношение — это критерий успеха». Как отношение человека меняется от сомнения к уверенности в себе и своих способностях добиться успеха и реализовать потенциал, так и все в жизни человека меняется в лучшую сторону.

Джим и Нэнси осознали невероятную силу веры в жизни человека несколько лет назад, когда решили поехать в горы штата Юта со своим сыном Эриком. Вот что рассказывает Джим:

Если у вас ребенок-инвалид, то вам постоянно приходится бороться с самим собой: давать ему новые ощущения или защищать от повреждений и неудач? И наша жизнь с Эриком не была исключением. Несмотря на свои ограниченные возможности (ему приходилось ездить на инвалидном кресле, и у него плохо работала правая рука), все равно он обладал большим позитивным настроем. И если у нас часто появлялись сомнения: попробовать что-нибудь новое или нет, то они исходили от меня и Нэнси, а не от него.

Пять лет назад Нэнси пришла в голову идея взять Эрика покататься на лыжах. От подруги она слышала о Национальном центре развития возможностей в Парк-Сити, штат Юта. Там инвалидам предоставляют инструкторов, которые помогают им плавать, играть в теннис, кататься на лыжах, водных лыжах, лошадях, плотах, а также осваивать другие виды деятельности. Нэнси считала, что такой опыт хорошо скажется на самооценке Эрика.

Мне пришлось уступить, хотя я был настроен скептически с самого начала. Помня, как тяжело давался спорт мне, я с трудом пытался представить, что Эрик будет съезжать на лыжах с горы высотой 10 000 футов. Более того, удар головой для Эрика означал апоплексический удар, в результате которого он бы оказался в больнице и уже не для операции головного мозга. Но Нэнси верила, что Эрик справится с этим, а когда она верит во что-нибудь, то поступает по-своему. И мы поехали туда, чтобы попытаться.

Когда мы оказались в Долине Оленей и встретились с людьми, работающими в Национальном центре развития возможностей, я начал больше верить в эту затею. Это были профессионалы, обладающие чрезвычайно положительным настроем. Они показали нам оборудование, которым будет пользоваться Эрик: нечто вроде лыж со встроенным сиденьем. То есть Эрик должен был сидеть в этом кресле и управлять лыжами при помощи руля, прикрепленного к поддерживающему устройству.

При заполнении документов мы ужаснулись, прочитав следующее: центр не несет ответственности за то, что «Эрик будет заниматься деятельностью, представляющей опасность получения серьезных травм, которые могут повлечь за собой инвалидность и смерть». Опасность для жизни стала ощутимой, но к этому моменту Эрик уже был таким радостным, что мы не хотели говорить ему о своих сомнениях.

После того как его при помощи липучек прикрепили к сиденью и дали некоторые указания, молодой инструктор Стефания отвезла его на невысокую гору. Через 10 минут мы пришли в восторг, увидев, как Эрик катится с горы и улыбается во весь рот. Мы были так горды им, что поставили ему высшие 5 баллов и похлопали его по плечу. Про себя я подумал: «Совсем неплохо».

Затем он захотел еще раз прокатиться. Но мы не знали, что в этот раз они решили скатиться с вершины горы. Мы стояли и ждали у подножия горы. Мы ждали долго... Мы уже не были уверены, появится ли Эрик на лыжах или его принесут на носилках работники центра. В конце концов через 30 минут мы увидели его и Стефанию выезжающими из-за поворота и катящимися вниз к подножию горы. Его щеки порозовели, и он улыбался, как Чеширский Кот. Ему это нравилось.

— Отойди в сторону, папа, — крикнул он, проезжая мимо. — Я хочу еще разок.

Эрик катался на лыжах каждый день. И в последний день он сказал:

— Сегодня Стефания не возила меня на вершину горы.

— И кто же тогда это сделал? — спросила Нэнси.

— Какой-то одноногий парень, — ответил Эрик.

— Что? — воскликнула Нэнси. — Что ты имеешь в виду?

— Да, — ответил Эрик, — одноногий парень.

А затем он хитро улыбнулся и добавил:

— Хочешь узнать, как он остался без ноги? Из-за снежного обвала!

С тех пор Эрик ездит кататься на лыжах каждый год, и его жизнь стала разнообразнее. Сейчас у него больше уверенности, чем раньше, и он хочет пробовать делать практически все. Он плавает три раза в неделю, поднимает тяжести, играет в футбол и делает много других вещей. Думаю, вы можете сказать, что он воспринял лозунг Национального центра развития способностей: «Если я могу сделать это, то смогу все!»

Если бы все делалось, как хотел Джим, то у Эрика никогда бы не появилось возможности испытать чувства, возникшие у него 5 лет назад в горах штата Юта. Джим любит Эрика всем сердцем, но хочет, чтобы ничто не угрожало его жизни. А чтобы вселять в людей веру, надо предоставлять им возможности. И награда всегда больше риска! Роберт Льюис Стивенсон сказал: «Единственная цель жизни в том, чтобы быть тем, чем мы являемся, и стать тем, на что мы способны». Если вы будете вселять в людей веру, то поможете им реализовать свой потенциал — и тогда станете тем, кто оказывает влияние на их жизнь.

## Контрольная проверка способности оказывать влияние

### ВЕРА В ЛЮДЕЙ

- **Находите в человеке сильные стороны.** Подумайте, кого бы вы хотели подбодрить. Найдите у него хорошую черту характера и укажите ему на нее. При общении с человеком воспользуйтесь возможностью и выразите свою уверенность в нем.
- **Напоминайте ему о прошлых успехах.** Если вам в ближайшем будущем надо дать кому-нибудь трудное задание, то вспомните об успехах этого человека в прошлом. А потом при встрече с этим человеком напомните ему о его успехах. Если вы не можете вспомнить ни одного успеха этого человека, то это знак, что вы недостаточно хорошо его знаете. Запланируйте общение с ним, чтобы узнать его лучше.
- **Помогайте людям преодолевать неудачи.** Если ваши коллеги, друзья, служащие или члены семьи недавно потерпели неудачу, то поговорите с ними об этом. Пусть они все вам расскажут, а после дайте им понять, что цените их и все еще в них верите.
- **Каждый раз начинайте правильно.** В следующий раз, принимая на работу нового человека, правильно выстраивайте с ним взаимоотношения. Вместо того чтобы ждать, пока он проявит себя, поставьте себе за правило постоянно хвалить его и его способности, даже до того, как они дадут результаты. Вам будет приятно видеть, как человек стремится оправдать ваши ожидания.

4

Человек, оказывающий влияние...

### УМЕЕТ СЛУШАТЬ ЛЮДЕЙ

Если бы сегодня вы собирались пойти на собеседование при приеме на работу, то какое самое важное качество вам потребовалось бы? Способность написать замечательное резюме? А может быть, способность вести продажи? В конце концов, не этим ли вы занимаетесь в ходе собеседования — продаете себя? А как насчет харизмы? Если вы харизматическая личность, несомненно ли, что именно вы получите данную работу?

А если, скажем, вместо собеседования вам предстояло бы целый день заниматься поиском людей для нового делового проекта, или для работы в министерстве, или для игры в софтбол. Какие бы качества потребовались вам для этой работы? Проницательность? Способность разглядеть талант? Способность понимать людей и заинтересовывать их? А может быть, это будет твердость характера при ведении переговоров?

Или же, скажем, сегодня вы должны были бы предложить новые идеи для вашей организации. Какие качества вам потребовались бы? Творческий подход? Ум? Понадобилось бы вам хорошее

образование? И, все-таки, какое же качество № 1 вы бы выбрали?

Вне зависимости от того, каким из этих трех заданий вам сегодня предстояло бы заниматься, вам потребовалось бы для этого одно качество — больше, чем все остальные, больше, чем талант, проницательность и обаяние. Это качество, которое все великие лидеры считают неотъемлемой частью их способности оказывать влияние на людей. Догадались, что это за качество? Это — умение слушать.

Не все быстро усваивают, как важно слушать людей. Приведем пример из опыта Джима.

Закончив машиностроительное отделение при университете Пердью и не имея опыта, я начал работать в корпорации «Мак-Доннелл-Дуглас», в которой было занято около 40 000 служащих. Я состоял в группе дизайнеров, занимающихся разработкой передовых технологий DC-10 и проведением расчетов для разработки аэродинамической трубы и компьютерных моделирующих устройств в самолетах.

Но я быстро понял, что не задержусь здесь долго. Некоторые из парней, с которыми я работал, трудились здесь уже 20 лет, и с тех пор ничего в них не изменилось. Они были образцовыми рабочими компании и надеялись получить за это золотые часы. Но мне хотелось добиться в жизни большего.

Именно тогда я занялся поиском других возможностей, а найдя, пытался увлечь за собой других людей. Все свои стратегические способности я тогда проявлял в огромной столовой для рабочих. Пока во время ленча я стоял в очереди, то искал глазами место рядом с парнем, который сидел за столом один и производил впечатление умного человека; тогда я к нему подсаживался и заводил с ним разговор. При первой представившейся возможности я заваливал его информацией и пытался убедить его впечатляющими фактами и неопровержимой логикой. Силой своих убеждений мне удалось повлиять на нескольких людей, но ни с одним человеком я не смог выстроить продуктивные взаимоотношения.

Я продолжал в том же духе несколько месяцев, но без всякого успеха, пока однажды не заговорил с парнем из другого отдела. Он рассказал мне о своих проблемах с начальником и дома. Недавно он узнал, что ребенку надо ставить скобы на зубы, а старая машина нуждается в ремонте, и он не был уверен, что сможет это сделать. Мне было действительно жаль парня и захотелось узнать его лучше. А затем я внезапно понял, что могу ему помочь. На работе он ощущал свое бессилие, и у него были проблемы с деньгами — эти две проблемы можно решить, начав свое дело. И я начал рассказывать ему о своем деле и объяснил, как это может помочь ему решить его проблемы. И, к моему удивлению, он действительно заинтересовался.

В тот день меня словно озарило: «Каким же идиотом я был! Я не мог добиться успеха с другими людьми, так как просто заваливал их информацией. Если я хочу помочь людям и благотворно воздействовать на их жизнь, то мне надо научиться слушать!»

### **Ценность умения слушать**

Однажды Эдгар Уотсон Хоу пошутил: «Никто не будет вас слушать, если не уверен в том, что затем будет говорить он». К сожалению, это совершенно точно описывает отношение большинства людей к процессу общения — они слишком заняты, чтобы слушать, что им говорят другие. Но люди, оказывающие влияние, понимают неопределимую ценность умения слушать. Например, когда Линдон Б. Джонсон был младшим сенатором от штата Техас, на стене его офиса висела табличка: «Вы ничему не научитесь, если будете говорить только сами». А Вудро Вильсон, двадцать восьмой президент США, однажды сказал: «В ухе лидера должны звенеть голоса людей».

Способность слушать является ключом к влиянию. Прочитайте ниже о той пользе, которую можно извлечь, научившись слушать людей.

### **Слушать — значит проявлять уважение к людям**

Психолог, доктор Джойс Браверс, сказал: «Умение слушать, а не подражать, возможно, самая искренняя форма лести». Если вы не уделяете внимания тому, что говорят люди, то тем самым показываете, что не цените их. Но если вы слушаете их, то тем самым сообщаете, что уважаете их, и

более того — показываете им, что они вам небезразличны. Философ и теолог немецкого происхождения Пол Тиллих выразил это следующим образом: «Первая обязанность любви — слушать».

Ошибка, часто допускаемая людьми при общении, — попытка произвести впечатление. Они стараются показаться умными, остроумными и занимательными. Но если хотите установить хорошие отношения с людьми, концентрируйтесь на том, могут ли они что-то вам предложить. Надо быть под впечатлением и заинтересованным, а не впечатляющим и интересным. Поэт и философ Ралф Уолдо Эмерсон признавал: «Каждый человек, с которым я встречаюсь, в чем-то превосходит меня, и я могу чему-нибудь у него научиться». Не забывайте это и слушайте людей, и тогда для вас расширятся границы общения.

### **Умение слушать помогает выстраивать взаимоотношения с людьми**

Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», советовал следующее: «Если вы научитесь слушать, то за две недели сможете завести больше друзей, чем за два года, стараясь заинтересовать людей своей особой». Карнеги невероятно талантливо выстраивал взаимоотношения с людьми. Он понимал, что людям, сосредоточенным на себе и все время говорящим только о себе и своих проблемах, редко удается наладить крепкие отношения. Дэвид Шварц в книге «Чудо больших мыслей» заметил: «Большие люди монополизируют ваше внимание, а маленькие люди монополизируют разговор».

Если вы научитесь слушать, то сможете устанавливать отношения с людьми на разных уровнях, и они будут более крепкими и прочными, потому что вы обращаете внимание на потребности людей. Писатель С. Нейл Стрейт указал на то, что «каждому нужен человек, который действительно будет его слушать». Если вы станете таким важным слушателем для человека, то поможете ему. И тем самым сделаете еще один важный шаг, чтобы стать человеком, оказывающим влияние.

### **Умение слушать помогает увеличить знания**

Уилсон Мизнер сказал: «Человек, который умеет слушать, не только пользуется популярностью везде, но через некоторое время он также узнает что-то новое». Удивительно, как много можно узнать о друзьях, семье, работе, организации, в которой работаете, и о себе, если решите научиться слушать других. Но не все это понимают. Например, мы слышали историю о профессиональном теннисисте, дававшем урок начинающему игроку. После того как новичок несколько раз отбил мяч, профессиональный теннисист остановил его, чтобы показать, как можно улучшить удар. Но каждый раз, когда он делал это, студент прерывал его и высказывал свое мнение по данной проблеме, говоря, как следует ее решить. Уже через некоторое время теннисист стал кивать головой в знак согласия.

Когда урок закончился, женщина, наблюдавшая за игрой, спросила профессионального игрока: «Почему вы соглашались с глупыми замечаниями этого самонадеянного молодого человека?»

### **Ты никогда не узнаешь, как близок к идее на сто миллионов долларов, если не научишься слушать.**

Профессиональный игрок улыбнулся и ответил следующее: «Много лет назад я усвоил, что бессмысленно пытаться продать настоящие ответы тому, кто хочет купить только эхо».

Будьте осторожны и не окажитесь в положении человека, знающего ответы на все вопросы. Каждый раз, когда будете так поступать, вы окажетесь в опасности. Почти невозможно считать себя экспертом и одновременно продолжать расти и учиться. Все, кто много знает, много слушают.

Распространенная проблема заключается в том, что чем больше власти у людей появляется, тем меньше и меньше они слушают других, особенно тех, которые им что-нибудь рассказывают. Если правда в том, что чем выше вы поднимаетесь, тем меньше вам требуется слушать других, то правда и в том, что потребность в людях, умеющих слушать, увеличивается. Чем дальше вы удаляетесь от центра событий, тем больше зависите от людей, чтобы получать надежную информацию. Только научившись слушать людей и всегда применяя это качество, вы сможете узнавать информацию,

необходимую для успеха.

Идя по жизни и добиваясь все большего успеха, не забывайте совершенствоваться. И помните, что если человек глух ко всему, то это свидетельствует о его ограниченности.

### **Умение слушать порождает идеи**

Свежие идеи помогают найти новые способы решения старых проблем, создают новые продукты и процессы для развития организации, а также для развития и роста людей. Древнегреческий

философ Плутарх утверждал: «Надо уметь слушать, и вы извлечете пользу даже из тех людей, которые не умеют говорить».

Если вспомнить какую-нибудь фирму-новатора, в которой, кажется, не иссякает поток новых идей, то в голову сразу же приходит «ЗМ». Кажется, что эта компания производит новую продукцию быстрее, чем любая другая. Организация славится тем, что поощряет идеи рабочих и умеет слушать покупателей. Представитель компании «ЗМ» однажды сказал, что источник идей № 1 в компании — жалобы покупателей.

Хорошие компании всегда знамениты умением слушать людей. Согласно оценкам журнала «Организация ресторанов», сеть ресторанов «Чили» известна одними из самых хороших ресторанов по качеству обслуживания в стране. Их меню почти на 80% состоит из блюд, предложенных руководителями ресторанов.

А что хорошо для эффективно действующих компаний, не может быть плохо для отдельных людей. Если вы будете постоянно прислушиваться к людям, вам никогда не придется страдать из-за своих идей. Служащим нравится вносить свою лепту, особенно если руководитель отмечает их заслуги. Если дадите людям возможность поделиться своими мыслями, у вас всегда будет поток новых идей. И даже если вы услышите невозможные и неосуществимые фантазии, просто выслушайте их, так как это может дать толчок к появлению у вас или у других людей новых мыслей. Ведь никогда не знаешь, насколько близко ты продвинулся к идее стоимостью миллион долларов, если не научишься слушать.

### **Умение слушать порождает доверие**

Если вы не умеете слушать людей, то может произойти забавная ситуация: найдутся другие люди, которые будут их слушать. Когда служащие, коллеги, дети, друзья поймут, что их больше не слушают, они будут искать того, кто будет их слушать. Последствия могут быть ужасными: конец дружбы, потеря авторитета на работе, уменьшение родительского влияния, расторжение брака.

### **Никто никогда не слушал себя из-за желания продать.**

С другой стороны, умение слушать привлекает к вам людей. Карл Меннингер, психиатр, писатель и один из основателей Фонда Меннингера, сказал: «Мы сближаемся с теми людьми, которые нас слушают, и мы хотим сидеть рядом с ними». Все любят, когда их слушают, и тянутся к таким людям. А если вы постоянно внимательны к людям, цените их и то, что они предлагают, то, скорее всего, это вызовет у них большое доверие к вам, даже если ваш авторитет для них не является официальным.

### **Хороший способ помочь себе и людям — это научиться слушать**

Роджер Дж. Имхофф утверждал: «Дайте людям возможность доверять вам. Возможно, вам это не поможет, но это, несомненно, поможет им». На первый взгляд, способность слушать приносит пользу только тому, кого вы слушаете. Но если вы научитесь хорошо слушать, то поможете и себе. У вас появится возможность выстраивать крепкие отношения, получать ценную информацию и лучше понимать себя и людей.

### **Распространенные препятствия на пути к пониманию**

Немногим людям удалось научиться слушать. Если вы умеете слушать не так хорошо, как хотелось

бы, то первое, что надо сделать для повышения данной способности, — узнать о распространенных препятствиях на пути к этому.

### **Переоценка красноречия**

Один комик однажды описал способность слушать как «грубое прерывание моих восклицаний». У многих такое же отношение к способности людей слушать, даже в большей степени, чем им хотелось бы. Например, если спросить 6 человек, как они могли бы улучшить способность общаться с людьми, многие скажут, что им нужно научиться убеждать людей и выступать на публике. И лишь немногие выразят желание научиться слушать.

Большинство людей переоценивает значение красноречия, в том числе и те, чья работа связана с людьми, например, в сфере продаж. Но истина в том, что эффективность общения не зависит от умения убеждать — только от умения слушать. Подумайте над следующим высказыванием: «Никто никогда не слушал себя из-за желания продать».

Те, кто умеет общаться с людьми, знают, как установить правильное соотношение между говорением и слушанием. Президент Авраам Линкольн, которого считают одним из самых успешных лидеров в истории Америки, умевших вести беседу, сказал: «Когда я хочу убедить человека, то одну треть времени я думаю о себе и о том, что я собираюсь ему сказать; две трети времени я думаю о нем и о том, что он может сказать». Это хорошее соотношение. Надо слушать в 2 раза дольше по сравнению с тем, сколько вы говорите.

### **Отсутствие сосредоточенности**

Некоторым людям, особенно энергичным, трудно сбавить темп, чтобы действительно начать слушать. Многие люди говорят около 180 слов в минуту, но могут выслушать от 300 до 500 слов в минуту. Из-за такой разницы может возникнуть напряжение и ослабление внимания. Многие стараются заполнить эту паузу в общении и занимаются чем-нибудь другим, например, мечтают, думают о планах на день, вспоминают, что им надо сделать, или наблюдают за людьми. То же самое происходит, когда мы ведем машину: обычно мы смотрим на мелькающие пейзажи, едим, пьем или слушаем радио.

Если вы хотите научиться лучше слушать, надо позитивно направлять свою энергию и сосредотачивать внимание на собеседнике. Наблюдайте за жестами, за изменениями выражения лица. Смотрите человеку в глаза. Специалист в области управления Питер Друкер отмечал: «Самое важное в процессе общения — это слышать то, что не было сказано». Если вы расходуете дополнительную энергию и пристально наблюдаете за собеседником, растолковывая себе, что он говорит, то ваша способность слушать значительно улучшается.

### **Ощущение умственной усталости**

Бывший президент США Рональд Рейган рассказал забавную историю. Два психиатра, пожилой и молодой, каждый день приходили на работу безупречно одетыми и полными сил. Но под конец рабочего дня молодой врач был измотан и растрепан, тогда как пожилой врач оставался таким же свежим.

«Как это у вас получается? — в конце концов спросил своего коллегу, не удержавшись, молодой врач. — Целый день вы выслушиваете пациентов, но остаетесь таким же свежим».

Пожилой врач ответил: «Легко. Я никогда не слушаю»<sup>1</sup>.

Всегда, когда вы слушаете других продолжительное количество времени, наступает истощение. А умственная усталость негативно сказывается на способности слушать.

Нам рассказали историю о 89-летней пожилой женщине, имеющей проблемы со слухом. Она пошла к врачу, который, обследовав ее, сказал: «Сейчас мы проводим операции, которые помогают людям вылечить нарушения слуха. На какой день вы бы хотели назначить операцию?»

«Не будет никакой операции, потому что я не хочу лечиться, — возмутилась женщина. — Мне 89 лет, и я наслушалась всего достаточно!»

Если вы устали от трудных ситуаций, то не забывайте: чтобы хорошо слушать, надо черпать больше энергии и концентрировать внимание.

## **Стереотипы**

Стереотипы могут стать серьезным препятствием, когда вы слушаете людей. В результате мы слышим то, что хотим услышать, а не то, что человек говорит нам на самом деле. Многие думают, что не попадут в эту ловушку, но в определенной степени это происходит со всеми. Прочитайте этот, составленный с юмором, список фраз, которые разрушают стереотипы. Они взяты из сборника «То, что я хочу слышать, — но не буду», составленного Дэвидом Граймсом. Если вы никогда не ожидаете услышать от людей то, что перечислено ниже, значит, и за вами водится грех стереотипного мышления.

От автомеханика:

«Эта деталь намного дешевле, чем я думал».

«Можно это сделать дешевле в гараже, находящемся дальше на этой улице».

«Этот провод был просто плохо прикреплен. Это вам ничего не стоит».

От продавца в магазине:

«Компьютерная касса сломалась. Я посчитаю стоимость ваших покупок на бумаге».

«Я сделаю перерыв после того, как обслужу этих покупателей».

«Извините, но мы продали вам бракованные товары. Мы приедем к вам и заберем их, а вместо этого привезем вам новые или вернем деньги — как захотите».

От подрядчика:

«Кто бы ни работал здесь до этого, уверен: он знал, что делал».

«Кажется, я немного переоценил эту идею».

От зубного врача:

«Думаю, вы слишком часто чистите зубы нитью». «Я не задам вам ни одного вопроса, пока не достану инструмент у вас изо рта».

От официанта:

«Думаю, со стороны официанта дерзко называть свое имя, но, если вам интересно, то меня зовут Тим».

«Я делал все медленно и невнимательно. Поэтому мне не надо чаевых»<sup>2</sup>.

В данных предложениях есть смысл. Они напоминают нам, что не стоит оценивать людей стереотипно. При общении с человеком только как с членом одной группы, а не как с отдельной личностью можно попасть в неприятную ситуацию. Поэтому будьте осторожны! Если вы разговариваете с людьми и понимаете, что думаете о них, как о компьютерных фанатах, как о типичных тинэйджерах, как об эксцентричных блондинках, как о грубых строителях, или приписываете им другие качества, присущие той или иной группе людей, вместо того чтобы относиться к ним, как к личности, будьте осторожны. Возможно, вы не услышите того, что они вам скажут.

## **Личный эмоциональный багаж**

Почти у каждого человека есть эмоциональные фильтры, которые «не пропускают» некоторые вещи, которые говорят люди. Ваш предыдущий опыт, как позитивный, так и негативный, формирует ваш взгляд на жизнь и ваши ожидания. Особенно важен опыт, связанный с серьезными испытаниями. Например, перенесенная в детстве травма или пережитый несчастный случай могут вызвать сильную реакцию, когда вам покажется, что вы оказались в подобной же ситуации. Как однажды сказал Марк Твен: «Кошка, один раз севшая на горячую плиту, больше никогда не сядет на горячую плиту. Но она не сядет и на холодную плиту. С тех пор кошка просто не будет любить плиты».

Если вам доводилось в прошлом переживать сильные эмоции, то, скорей всего, вы будете «фильтровать» то, что вам говорят, на основе своего опыта. Если вам не нравятся определенные темы разговора, если какая-нибудь фраза вынуждает вас принимать оборонительную позицию, если вы часто проектируете свою точку зрения на других, то вам требуется поработать над собой, прежде чем вы научитесь слушать людей.

Зигмунд Фрейд утверждал: «Человек, у которого болит зуб, не может любить». Это означает, что зубная боль мешает человеку замечать что-то, кроме нее. Подобно этому, каждый раз, когда человек преследует корыстные цели, они побуждают его не придавать значения словам людей.

### **Погруженность в себя**

Возможно, больше всего мешает слушать людей уход в свои собственные мысли. Много лет назад мы смотрели по телевизору небольшую пьесу, хорошо иллюстрирующую данное положение. Муж смотрел телевизор, а жена в это время старалась привлечь его внимание.

Жена. Дорогой, водопроводчик сегодня не устранил течь в радиаторе.

Муж. Гм!

Жена. Поэтому трубу прорвало и затопило подвал.

Муж. Тихо! Мы отстаем на 3 очка, а сейчас будет гол!

Жена. Некоторые провода намokли, и Флафи чуть не убило электрическим током.

Муж. О нет, у него нет защитника. Ну, вперед! Гол!

Жена. Ветеринар говорит, что через неделю она поправится.

Муж. Принеси мне что-нибудь поесть.

Жена. А водопроводчик все-таки пришел и заявил, как он рад, что трубу прорвало, потому что теперь он может спокойно пойти в отпуск.

Муж. Ты что, яе слышишь! Я сказал, что хочу есть!

Жена. И вот что еще: Стенли, я ухожу от тебя. Мы с водопроводчиком утром улетаем в Акапулько.

Муж. Перестань трепаться и принеси мне что-нибудь поесть. Вся беда в том, что здесь никто никогда не слушает, что я говорю!

Если вас никто не волнует, кроме себя самого, то вы и слушать никого не будете. Но вся ирония в том, что если вы никого не слушаете, то приносите себе еще больший вред, чем тем, кого вы не слушаете.

### **Как развивать способность слушать собеседника**

По словам Брайана Адамса, автора книги «Кибернетика продаж», мы слушаем большую часть рабочего дня. Он приводит следующую статистику:

9% дня мы пишем

16% дня мы читаем

30% дня мы говорим

45% дня мы слушаем<sup>3</sup>

Поэтому вы, конечно, согласитесь, что умение слушать — важное качество. Но что значит «уметь слушать»? Мы слышали историю об уроке музыке в средней школе, которая дает хороший ответ на данный вопрос. Учитель спросил учеников, может ли какой-нибудь доброволец ответить, в чем разница между словами «слушать» и «слышать». Сначала никто не хотел отвечать, но затем один ученик поднял руку и ответил: «Слушать — это значит хотеть слышать».

Такой ответ неплох для начала: чтобы научиться слушать, надо хотеть слышать. Но вам также не помешают и некоторые другие знания. Ниже приводятся девять советов, которые помогут вам научиться слушать собеседника.

## **1. Смотрите на собеседника**

Процесс слушания начинается с того, что вы все свое внимание направляете на собеседника. Когда общаетесь, не беритесь за другую работу, не перебирайте бумаги, не мойте посуду, не смотрите телевизор. Целиком сосредоточьтесь на собеседнике. А если в данную минуту у вас нет времени, то попытайтесь найти для разговора время, как только сможете.

## **2. Не прерывайте собеседника**

Многим людям не нравится, когда их прерывают. Им кажется, что тем самым к ним проявляется неуважение. А как говорит Роберт Л. Монтгомери, автор книги «Умение слушать облегчает жизнь»: «Наступать на идеи людей — так же грубо, как и наступать им на ноги».

Люди, прерывающие собеседника во время разговора, делают это, как правило, по одной из нижеприведенных причин:

- Они недостаточно ценят то, что говорит собеседник.
- Они хотят впечатлить других и показать, насколько они умны и инициативны.
- Они слишком заинтересованы разговором, чтобы позволить собеседнику продолжать говорить.

Если вы привыкли прерывать собеседника, то подумайте, почему вы делаете это, и изменитесь. Предоставляйте человеку время, чтобы тот высказался. И не думайте, что одному из вас предстоит говорить все время. Во время молчания вы сможете подумать над тем, что вам сказали, а значит, дадите правильный ответ.

## **3. Сосредоточьтесь на понимании слов собеседника**

Замечали ли вы, как быстро люди забывают то, что услышали? Исследования, проведенные в учебных заведениях, например, университетах Мичигана, Огайо, Флориды и Миннесоты, выявили, что большинство людей запоминают только 50% информации, которую им только что сказали. А чем больше времени проходит, тем меньше способность вспомнить услышанное. На следующий день количество удержанной в памяти информации вообще сокращается до 2%!

Бороться с этой тенденцией можно, если поставить своей целью понимание информации, а не запоминание фактов. Юрист, преподаватель и писатель Херб Козн подчеркивал: «Чтобы эффективно слушать, требуется нечто большее, чем просто слушать собеседника. Необходимо осмысливать и понимать его слова. В конечном счете, смысл не в словах, а в людях».

Чтобы повысить степень понимания слов собеседника, следуйте полезным указаниям, составленным Эриком Алленбахом.

1. Слушайте умом и сердцем.
2. Слушайте с намерением понять собеседника.
3. Когда слушаете, поймите смысл, а также подтекст, скрытый за смыслом.
4. Когда слушаете, улавливайте не только содержание, но и чувства.
5. Слушайте «глазами», тогда и слышать будете лучше.
6. Слушайте собеседника не из-за его положения, а так, чтобы ему было интересно разговаривать с вами.
7. Слушайте как то, что говорят, так и то, что не говорят.
8. Слушайте, проявляя симпатию и расположение.
9. Слушайте и то, в чем собеседник не уверен и где задеты его чувства.
10. Слушайте так, как хотели бы, чтобы слушали вас<sup>4</sup>.

Когда вы научитесь ставить себя на место другого человека, то ваша способность понимать людей

повысится. А улучшив способность понимать людей, вы будете лучше слушать собеседников,

#### **4. Определите, что необходимо собеседнику в данный момент**

Способность понять, что требуется собеседнику в данный момент, — это одна из ступеней к тому, чтобы научиться слушать. Люди высказываются по многим причинам: ради утешения; дать выход чувствам; чтобы убедить и проинформировать; чтобы их поняли или облегчили их страдания. Часто люди говорят с вами по тем причинам, которые не совпадают с вашими ожиданиями.

Многие попадают в конфликтные ситуации, так как обычно вступают в общение с противоположными намерениями. Они пренебрегают необходимостью определить намерение собеседника в данный момент общения. Мужчины обычно хотят уладить обсуждаемую проблему, то есть их цель — найти решение. Женщины же, напротив, рассказывают о проблеме, чтобы просто поделиться, поэтому их не надо ни спрашивать, ни предлагать им решений. Если вы можете определить намерение собеседника, то все, что он вам говорит, воспримете в соответствующем контексте, а значит, сможете лучше понять.

#### **5. Следите за своими эмоциями**

Как уже упоминалось, большинство людей имеют определенный багаж эмоций, который и побуждает их реагировать определенным образом на высказывания или ситуации. Если вы приходите в возбужденное состояние, когда слушаете собеседника, то контролируйте свои эмоции — особенно, если ваша реакция не оправдана ситуацией. Не надо на человеке, ничего не подозревающим о вашем прошлом, вымещать свою месть за прошлое. Кроме того, раз ваши реакции уже не соответствуют новой ситуации, то надо дать собеседнику высказать его точку зрения, его убеждения, прежде чем выдвигать свои.

#### **6. Воздерживайтесь от выводов**

Случалось ли вам слушать человека и реагировать на его слова, прежде чем он закончит говорить? Так делают все! Но нельзя быстро делать выводы, не выслушав внимательно собеседника. Надо всегда дослушать до конца, а затем уже отвечать. Если вы не будете так делать, то можете упустить самое главное.

#### **7. Время от времени подводите итог сказанному**

Специалисты считают, что наиболее эффективно активное слушание. Джон Х. Мелчингер предлагает делать следующее: «Комментируйте то, что слышите, и соотносите то, что говорите, с человеком, к которому это относится. Например, вы можете сказать: "Черил, это, несомненно, очень важно для тебя". Это поможет вам активно слушать. А позже добавьте: "Это интересно". Если вы будете стараться осмысленно комментировать слова собеседника, то он будет уверен, что вы его слушаете, и будет говорить с вами и дальше».

Чтобы активно слушать, можно время от времени подводить итог сказанному собеседником. Когда собеседник заканчивает обсуждение одной темы, перефразируйте его основные идеи, прежде чем он перейдет к следующей теме — для того, чтобы убедиться, что вы все правильно поняли. В свою очередь, ваши комментарии подбодрят собеседника, а вам помогут оставаться сосредоточенным во время его речей.

#### **8. Задавайте вопросы, чтобы все понять**

Замечали ли вы, что хорошие журналисты прекрасно умеют слушать собеседника? Возьмем, например, Барбару Уолтере: она смотрит на собеседника, старается его понять, воздерживается от заключений и подводит итог сказанному им. Люди ей доверяют, и кажется, что они хотят обо всем рассказать этой милой женщине. Но у нее есть еще один прием, помогающий ей получать больше информации и лучше понимать собеседника, — она задает хорошие вопросы.

Если вы хотите научиться эффективно слушать, станьте хорошим журналистом — не таким, который сует микрофон вам в рот и со злостью выкрикивает вопросы, но таким, который мягко уточняет дополнительные нюансы и старается вас понять. Показывая людям, что они вам небезразличны и задавая им вопросы без всякой угрозы в голосе, вы будете поражены, как много они будут вам рассказывать.

## **9. Всегда придавайте большое значение слушанию**

И последнее, что надо помнить, когда развиваете способность слушать: всегда надо придавать большое значение этому процессу, вне зависимости от того, насколько вы заняты или как высоко ваше положение в компании. Замечательный пример делового управляющего, который всегда находил время, чтобы выслушать людей, — ныне покойный Сэм Уолтон, основатель сети магазинов Wal-Mart и один из самых богатых людей Америки. Он верил, что надо слушать, что говорят тебе люди, а в особенности, твои служащие. Однажды он вылетел на самолете к горе Плезант, штат Техас, а когда самолет приземлился, он дал указание пилоту забрать его на дороге через 100 миль от этого места. А затем он поехал в грузовике магазина Wal-Mart — просто чтобы пообщаться с водителем. Такому виду слушания все должны придавать большое значение.

**Показывая людям, что они вам**

**небезразличны, и задавая вопросы без всякой**

**угрозы в голосе, вы будете поражены, как**

**много они будут вам рассказывать.**

Многие воспринимают способность слушать как само собой разумеющееся. Людям это кажется легким делом, они считают, что это хорошо у них получается. Но правда в том, что большинство людей умеет слышать и мало кто умеет по-настоящему слушать.

На работе нам приходится много говорить. Мы вдвоем говорим с несколькими тысячами людей каждый год. Жена Джима Нэнси тоже много говорит — и верит нам. У нее хорошо получается вести беседу! Но она также прекрасно умеет слушать, и иногда в своих выступлениях она говорит об общении и о том, как важно уметь слушать. Не так давно она выступала на тему о необходимости слушать собеседника, где подчеркивала пользу сомнения и способности смотреть на все с точки зрения собеседника.

В тот день среди ее слушателей находился человек по имени Родни. Он был счастлив в браке, имел маленького сына, но до этого он уже был женат, и от того брака у него остались две дочери. У него были проблемы с первой женой — она постоянно звонила и просила денег для себя и дочерей. Они постоянно спорили, она доводила его до сумасшествия, и в конце концов он даже нанял адвоката, чтобы подать на нее в суд.

Но когда Родни услышал то, что говорила в тот день Нэнси о необходимости уметь слушать людей, то понял, как равнодушен был к своей бывшей жене Шарлотте. Несколько дней спустя он позвонил ей и попросил о встрече. Она не доверяла Родни и даже попросила своего адвоката позвонить ему и выяснить, что он замышляет. Но в конце концов Родни убедил их, что он просто хочет поговорить, и Шарлотта согласилась с ним увидеться.

Они встретились в кофейне. Родни сказал ей:

— Шарлотта, я хочу тебя выслушать. Расскажи мне о своей жизни. Мне действительно небезразличны ты и девочки.

— Не думала, что тебе небезразличны девочки, — у нее полились слезы.

— Но это правда. Мне жаль: я думал только о себе, а о вас нет. Пожалуйста, прости меня, — сказал ей Родни.

— Почему ты это делаешь? — поинтересовалась она.

— Потому что я хочу поступать правильно, — ответил он. — Я так долго злился на тебя, что ничего не понимал. А теперь расскажи мне, как ты и девочки живете.

Некоторое время Шарлотта всхлипывала. Но затем она начала рассказывать о своих трудностях матери-одиночки, как она делала все, что в ее силах, чтобы воспитывать девочек, но этого оказалось недостаточно. Они разговаривали несколько часов и во время этого заложили основу взаимного уважения. Они поверили, что снова смогут стать друзьями.

И, скорее всего, не только у Родни была такая проблема. Можете ли вы вспомнить людей, которых не слушали последнее время? Что вы собираетесь делать? Никогда не поздно начать слушать! Это может изменить вашу жизнь, а также жизнь других людей в вашей жизни.

## **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

### **СПОСОБНОСТЬ СЛУШАТЬ ЛЮДЕЙ**

□ **Оцените свою способность слушать людей.** Задайте тому, кто хорошо вас знает, следующие вопросы и оцените свою способность слушать людей на основании девяти критериев хорошего слушателя, обсуждавшихся в данной главе. Попросите человека объяснить его отрицательные ответы. Не прерывайте его и не защищайте себя, когда он будет давать свои объяснения.

1. Смотрю ли я на собеседника при разговоре с ним?
2. Жду ли я, пока собеседник закончит говорить, и только после этого начинаю говорить сам?
3. Понятна ли моя цель в общении?
4. Понимаю ли я намерение собеседника в разговоре?
5. Слежу ли я обычно за своими эмоциями?
6. Воздерживаюсь ли я от суждений, пока не выслушаю речь собеседника до конца?
7. Подвожу ли я время от времени итог сказанному собеседником?
8. Задаю ли я дополнительные вопросы собеседнику, чтобы что-нибудь прояснить?
9. Понятно ли, что я придаю большое значение умению слушать?

□ **Приемы для повышения способности слушать.** На основании полученных ответов напишите три способа, которые помогут повысить вашу способность слушать людей.

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----

На протяжении следующих недель поставьте себе за правило выполнять эти приемы.

□ **Включите в свое расписание встречу с человеком, которого вы будете слушать.** На этой неделе назначьте встречу с самым важным человеком в вашей жизни и наметьте провести с ним час. Уделите этому человеку все ваше внимание и, по крайней мере, 2/3 времени просто слушайте его или ее.

## **5**

Человек, оказывающий влияние...

### **ПОНИМАЕТ ЛЮДЕЙ**

Как-то после ужина мы (Джон и Джим) разговорились, обсуждая два вопроса: как основать организацию и что для этого требуется? Что является ключом к успеху? Например, что потребовалось такому человеку, как Джим, чтобы основать свою организацию, которая существует в 26 странах мира

и воздействует на сотни тысяч людей? Или в случае с Джоном: что ему потребовалось, чтобы в три раза увеличить влияние церкви (что сделало ее самой большой в данной конфессии), увеличить ее бюджет приблизительно с 800 000 до более чем 5 миллионов долларов, а также привлечь в церковь все больше верующих: от 112 до более 1800 человек?

Не имеет значения, что вы делаете: занимаетесь разработкой компьютерных программ, продаете книги, работаете в ресторане, строите дома или проектируете самолеты. Ключом к успеху является способность понимать людей. Вот что рассказывает Джим:

Я не похож на Джона. С детства я не был склонен к общению с людьми. Он же посещал курсы Дейла Карнеги, еще когда учился в школе, а поступая в университет, уже знал, что его работа будет связана с людьми. Я выбрал университет Пердью, где изучал авиационное машиностроение. Когда я получил степень бакалавра, то думал, что в любой работе есть два ключа к успеху: трудолюбие и технические знания. Мне даже в голову не приходило, что искусство общения с людьми имеет какую-либо ценность.

Обладая большим запасом знаний, я приступил к своей первой работе. Я был готов работать много. Университет дал мне первоклассное образование, а в необходимости напряженной работы я всегда был уверен. Но мне не потребовалось много времени, чтобы понять: успех зависит от умения работать с людьми. Фактически, вся жизнь проходит в общении с людьми. Я понял, что это важно не только в работе инженера, консультанта или предпринимателя, но в каждой сфере жизни — общаюсь ли я в семье, с учителями детей или с друзьями.

Если вы не понимаете людей, но работаете с ними, то вам не удастся ничего добиться. И конечно же вы не научитесь оказывать влияние на людей.

### **Способность понимать людей приносит большую пользу**

Авторы книги «Вверх по служебной лестнице к должности директора», Кензл и Деер, написали: «Мало что может принести вам большую пользу, чем время и усилия, затраченные на то, чтобы понять людей. Почти ничто не сможет больше повлиять на вас как на директора и как на человека. Ничего не доставит вам большего удовлетворения и не принесет вам больше счастья».

**«Если понять точку зрения человека, понять,**

**что он пытается сделать, то в девяти**

**случаях из десяти окажется, что он**

**хочет сделать все правильно».**

### **Гарри Трумэн**

Способность понимать людей — это одно из самых ценных качеств человека, порождающих способность благотворно воздействовать на все сферы жизни, а не только на профессиональную деятельность. Например, прочитайте ниже, как это помогло маме маленького ребенка. Вот что она рассказала:

Я оставила четырехлетнего сына дома, а сама пошла выбросить мусор. Вернувшись, я попыталась открыть дверь, но она оказалась заперта. Я знала, что если я буду настаивать, чтобы сын открыл дверь, то процесс затянется на час и выдержит тот, кто окажется более упрямым. Поэтому я вздохнула и печальным голосом произнесла: «О, как плохо! Ты запер себя в доме». Дверь сразу же открылась.

Понимание людей, конечно же, влияет на способность общаться с ними. Дэвид Берне, врач и профессор психиатрии в Пенсильванском университете, отмечает: «Самая большая ошибка при

попытках убедить людей — придавать большое значение выражению своих чувств и мыслей. Дело в том, что большинство людей хотят, чтобы их слушали, уважали и понимали. Как только люди видят, что их понимают, у них появляется желание рассмотреть вашу точку зрения». Если научитесь понимать людей — что они чувствуют, что их вдохновляет, как они могут поступить и отреагировать в данной ситуации, тогда вы сможете их мотивировать и оказывать на них положительное влияние.

### **Почему люди не понимают друг друга**

Отсутствие понимания является причиной конфликтов, время от времени случающихся в обществе. Однажды мы слышали, как юрист заявил: «Половина всех споров и конфликтов, возникающих у людей, вызвана не разницей во взглядах или неспособностью прийти к соглашению, а неспособностью понять друг друга». Если бы удалось уменьшить непонимание, то в суд не обращалось бы так много людей, меньше происходило бы жестоких преступлений, уменьшилось бы количество разводов и сильно снизилось количество людей, страдающих от ежедневных стрессов.

Если понимание столь необходимо, то почему же все больше и больше людей не стремятся к нему? На это существует много причин.

### **Страх**

Американский колонист Уильям Пени, живший в XVII в., советовал следующее: «Никогда не презирай и не опровергай того, чего не понимаешь». И все же многие поступают как раз наоборот. Когда они не понимают кого-нибудь, то часто пугаются этого. А как только они начинают бояться, то лишь в редких случаях стараются преодолеть страх, чтобы больше узнать о себе. И это становится порочным кругом.

К сожалению, страх на работе проявляется в том, как служащие реагируют на слова начальников. Рабочие боятся своих начальников. Руководители среднего звена запуганы руководителями старшего звена. А люди обеих групп часто боятся директоров. И вся ситуация ведет к появлению подозрительности, сокращению общения и производительности труда. Например, по словам доктора М. Майкла Марковича, вице-президента управления персоналом в компании «Объединение госпиталей», служащие не хотят предлагать свои идеи. Ниже приводятся причины этого явления.

- Они считают, что их идеи не будут рассматривать серьезно.
- Им кажется, что их идеи не понравятся другим служащим.
- Им кажется, что их не вознаградят, воспользовавшись идеями.
- Они боятся, что начальник почувствует в их идеях угрозу.
- Они озабочены, что их сочтут нарушителями спокойствия на работе.
- Они боятся потерять работу, если предложат идеи, которые не будут эффективны<sup>1</sup>.

Все приведенные причины объединяет чувство страха. А в здоровой рабочей обстановке к новым идеям относятся с пониманием, даже если не известно, к чему они приведут. Тогда все работают с позитивным настроением, без боязни. Всем людям надо следовать совету президента Гарри Трумэна, который сказал: «Если понять точку зрения другого человека, понять, что он пытается сделать, то в девяти случаях из десяти окажется, что он хочет сделать все правильно».

### **Эгоизм**

Если препятствием к пониманию является не страх, то им становится эгоизм. Кто-то заметил: «На каждый вопрос можно посмотреть с двух сторон, но до тех пор, пока он нас лично не касается». Именно так думает большинство людей. Люди не намеренно ведут себя эгоистично; человеку свойственно, в первую очередь, думать о себе и своих интересах. Если хотите доказать этому, то поиграйте с двухлетним ребенком. Естественно, себе он будет выбирать лучшие игрушки и всегда настаивать на своих правилах игры.

Чтобы преодолеть эгоизм, старайтесь смотреть на вещи с точки зрения других людей. Выступая

перед группой менеджеров по продажам, Арт Мортел поделился своим опытом: «Всегда, когда я проигрываю в шахматах, я выхожу из-за стола, встаю за спиной своего противника и смотрю на доску с его стороны. А затем я начинаю замечать свои глупые ходы, потому что теперь смотрю на это с его точки зрения. Задача менеджера по продажам — смотреть на мир с точки зрения покупателя»<sup>2</sup>.

И это должно быть целью каждого человека — вне зависимости от его профессии. Есть одно высказывание, доработанное Джоном несколько лет назад, оно называется «Короткий курс лекций об отношениях между людьми». Оно напоминает нам, о чем, в первую очередь, надо думать при общении с людьми.

Наименее важное слово: «Я».

Самое важное слово: «Мы».

Два самых важных слова: «Большое спасибо».

Три самых важных слова: «Вам все прощается».

Четыре самых важных слова: «Какова ваша точка зрения?»

Пять самых важных слов: «Вы хорошо справились с работой».

Шесть самых важных слов: «Мне очень хочется понять вас лучше».

Чтобы заменить эгоистичный подход пониманием, требуется желание смотреть на все с точки зрения другого человека.

### **Неумение оценить индивидуальность человека**

Следующим логическим шагом после избавления от эгоизма является способность признавать и уважать уникальные качества каждого человека. Вместо того чтобы судить людей по себе, учитесь ценить их индивидуальность. Если у кого-нибудь есть талант, которым вы не обладаете, это же здорово! Два человека могут помочь друг другу компенсировать свои слабые стороны. Если человек принадлежит к другой культуре, то расширяйте свой кругозор и узнавайте у него то, что он может вам рассказать.

Новое знание поможет вам общаться не только с ним, но и с другими людьми. И прославляйте разницу в темпераментах! Разнообразие придает отношениям интерес и динамику. Например, Джон сангвиник по темпераменту, а значит, он любит веселиться и быстро принимать решения. А Джим, напротив, флегматик, поэтому он много думает, много размышляет, а когда ему надо принять решение, собирает как можно больше информации, чтобы сделать разумный выбор. Когда мы работаем по отдельности, то у нас все получается хорошо. Но результат намного эффективнее, когда мы работаем вместе.

Как только вы научитесь ценить индивидуальность друг друга, то поймете, что существует много проявлений лидерства и мотивации. Джозеф Бек, президент компании Kenley Corporation, учитывал данную истину, когда сказал, что человек, оказывающий влияние, «должен знать, что у разных людей надо по-разному повышать стимул. Хороший баскетбольный тренер, например, знает, когда игрока надо подбодрить, а когда — устроить ему нагоняй. Но нельзя забывать, что надо хвалить всех игроков и лишь некоторым устраивать нагоняй».

### **Неумение признавать сходство людей**

Чем больше узнаешь о людях, тем быстрее начинаешь понимать, как много между ними общего. У всех есть свои надежды и страхи, свои радости и печали, свои победы и проблемы. Возможно, что меньше всего люди признают свое сходство с остальными во время подросткового периода. Однажды нам рассказали следующую историю — хороший пример, подтверждающий данное мнение.

Девочка рассказывала отцу обо всех своих проблемах. Она поведала ему о давлении сверстников, о конфликтах с друзьями, о трудностях с учебой и учителями. Пытаясь помочь ей посмотреть на все по-другому, отец сказал, что жизнь не так печальна, как кажется, и что многие ее волнения напрасны.

«Тебе легко так говорить, папа, — ответила девочка, — ведь у тебя уже нет таких проблем».

Все люди эмоционально реагируют на то, что происходит вокруг них. Чтобы научиться понимать людей, подумайте, какие бы чувства появились у вас, если бы вы оказались в таком же положении, как ваш собеседник. Вы знаете, что вы хотели бы в подобной ситуации. И дело в том, что у тех, с кем вы работаете, во многом такие же чувства, как и у вас.

У нас есть одна хорошая история про человека, который понимает данный подход. В кондитерском магазине продавали шоколадные конфеты редкого сорта только по полкилограмма. И к одной продавщице всегда стояла очередь, тогда как другие продавщицы оставались в гордом одиночестве. Владелец магазина заметил, как одну из продавщиц окружают покупатели, и захотел узнать ее секрет.

«Это легко, — ответила продавщица. — Другие продавщицы взвешивают больше, чем полкилограмма, а затем начинают убирать лишние конфеты. Я же всегда кладу меньше, чем полкило конфет, а затем добавляю еще. Покупатели чувствуют, что я забочусь о них, потому что взвешиваю им ровно столько конфет, сколько денег они за это платят».

## **ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ**

Ключом к пониманию людей является знание того, что они хотят и что им надо. А если вы сможете их понять, то будете оказывать благотворное влияние на их жизнь. Если свести все, что мы знаем о понимании людей, к небольшому списку, то мы бы выделили следующее.

### **1. Каждый хочет стать большим человеком**

Нет ни одного человека в мире, который не хотел бы занять высокое положение и приобрести значимость. Даже наименее честолюбивые и неприязнительные хотят, чтобы их уважали. Джон помнит, как эти чувства пробудились в нем впервые. Это произошло, когда он учился в 4 классе.

Я первый раз посмотрел, как играют в баскетбол, в 9 лет. И эта игра все еще стоит у меня перед глазами. Мы с друзьями собрались на балконе спортзала. И лучше всего я помню даже не саму игру, а объявление о начале игры, когда обе команды должны были выйти на спортплощадку. Сначала свет выключили, а затем включили снова. Каждого игрока объявляли отдельно, и они один за другим выбегали на поле вместе с командой поддержки.

Я перегнулся через перила балкона и произнес: «Ого! Я бы тоже так хотел!» Когда вводная часть закончилась, я посмотрел на своего друга Бобби Уилсона и сказал: «Бобби, когда я буду учиться в старших классах, меня тоже так объявят и я так же выйду в центр поля. И люди начнут мне аплодировать, потому что я стану важным человеком».

Когда я в тот вечер вернулся домой, то сказал отцу: «Я хочу стать баскетболистом». Вскоре после этого он купил мне кольцо с сеткой, и мы повесили его на стене гаража. Я часто отгребал снег из прохода, чтобы попрактиковаться в запрещенных бросках и поиграть в баскетбол, ведь я хотел стать знаменитым игроком.

Забавно, как мечта может повлиять на твою жизнь. Помню, как в 6 классе мы в школе играли в баскетбол и наша команда победила в нескольких играх. Поэтому мы поехали в спортзал Old Mill Street Gym в Кирклевилле, штат Огайо, где я смотрел баскетбол в 4 классе. Когда мы приехали туда, то, вместо того чтобы выйти разминаться на поле вместе с остальными игроками, я пошел к скамейке, на которой сидели эти старшеклассники 2 года назад. Я сел там же, где и они, и закрыл глаза. Это было все равно, как если бы в спортзале выключили свет. Затем я услышал, как назвали мое имя, и я выбежал в центр поля.

Я так отчетливо все это представил себе, что подумал: «Я сделаю это снова!» И я сделал это. На самом деле, я сделал это 3 раза, но вдруг понял, что мои друзья не играли в баскетбол, они просто с недоверием наблюдали за мной. Но мне было все равно, так как я был в одном шаге от того, чтобы стать знаменитым баскетболистом, как я и мечтал.

Все хотят, чтобы их уважали и ценили. Другими словами, все хотят ощущать свою значимость. Как только вы начнете думать так каждый день, то с невероятной пронизательностью начнете понимать, почему люди делают то, что делают. А если вы с каждым человеком будете обращаться так, как если бы этот человек был самым важным в мире, то тем самым покажете ему, как дорого вам общение с ним.

## **2. Ни для кого не имеет значения, сколько вы знаете, пока он не поймет, что он имеет для вас значение**

Надо прежде всего любить людей, чтобы оказывать на них влияние и вести их за собой. Как только люди поймут, что они вам небезразличны, то у них изменится отношение к вам.

Но нелегко проявлять свою заботу о людях. Лучшие моменты жизни и самые дорогие воспоминания всегда связаны с людьми, но то же самое можно сказать и о наиболее трудных, трагических и болезненных моментах жизни. Люди больше всего помогают, но и больше всего мешают. Задача заключается в том, чтобы, несмотря ни на что, не переставать о них заботиться.

Мы нашли некие утверждения под названием «Парадоксальные заповеди лидера». Вот о чем там говорится:

Люди нелогичны, неблагоприятны и эгоистичны, но все равно люби их.

Если будешь делать добро, люди обвинят тебя в эгоистичных мотивах, но все равно делай добро.

Если будешь иметь успех, то у тебя появятся фальшивые друзья и настоящие враги, но все равно продолжай добиваться успеха.

Возможно, завтра уже забудут то добро, которое ты сделаешь сегодня, но все равно продолжай делать добро.

Честность и откровенность делают тебя уязвимым, но все равно будь честным и откровенным.

Самого большого человека с большими планами может убить самый маленький человек с ограниченными взглядами, но все равно продолжай мыслить масштабно.

Люди помогают неудачникам, но следуют только за победителями, и все равно борись за неудачников.

То, на строительство чего у тебя уходят годы, может быть разрушено за одну ночь, но все равно продолжай строить.

Людям действительно нужна помощь, однако если начнешь им помогать, им это может не понравиться, но все равно продолжай помогать.

Если будешь отдавать миру то лучшее, что в тебе есть, то тебя начнут оскорблять. Но все равно отдавай миру то лучшее, что в тебе есть. Если возможно лучшее, то хорошего недостаточно.

Если хочешь помогать людям и оказывать на них влияние, то продолжай улыбаться, делиться, помогать и подставлять другую щеку. Именно так надо относиться к людям. Кроме того, никогда не известно, кто из людей в твоей сфере влияния добьется успеха и изменит твою жизнь и жизнь других людей.

## **3. Всем нужен помощник**

Вопреки распространенному мнению, нет таких людей, которые бы достигли всего сами. Каждому нужна дружба, помощь и поддержка. То, чего люди могут добиться сами, почти ни в какое сравнение не идет с теми возможностями, которые перед ними открываются, когда они работают вместе с другими. Тем более, работа вместе с людьми доставляет удовольствие. Одинокие скитальцы редко бывают счастливы. Екклесиаст, проповедник в Древнем Израиле, подчеркивал важность совместных действий.

Двоим лучше, нежели одному;

Потому что у них есть доброе вознаграждение в труде их.

Ибо, если упадет один, то другой поднимет товарища своего.

Но горе одному, когда упадет,

А другого нет, который поднял бы его.

Также, если лежат двое, то тепло им;

А одному как согреться?

И если станет преодолевать кто-либо одного,

То двое устоят против него.

И нитка, втрое скрученная, не скоро порвется<sup>3</sup>.

Люди, делающие все в одиночку, быстро попадают в беду. Одна из самых безумных историй на эту тему, которую мы когда-либо слышали: о каменщике, пострадавшем на стройке и просившем о выплате страховки. Он пытался опустить вниз с верхнего этажа дома партию кирпичей, не попросив никого помочь. В договоре о страховании он написал следующее:

Мне потребовалось бы много времени, чтобы вручную отнести все кирпичи вниз, поэтому я решил положить их в бочку и опустить ее при помощи ворота, укрепленного на верхнем этаже здания. Сначала я испробовал веревку на прочность на первом этаже, а затем пошел наверх. Я завязал веревку вокруг бочки, загрузил туда кирпичи и раскачал ее над тротуаром для спуска. Затем я спустился на тротуар, развязал веревку и крепко ухватился за нее, чтобы медленно опускать бочку. Но так как я вешу только 140 фунтов, то груз в 500 фунтов рывком поднял меня с земли так быстро, что я даже не успел отпустить веревку. Между вторым и третьим этажами я встретился с опускающейся бочкой. Вот причина ушибов и рваных ран на моем теле.

Я крепко держался за веревку, пока меня не подняло наверх, где ворот прищемил мне руку. Вот причина сломанного большого пальца.

Но вдруг бочка с силой ударилась о тротуар, и у нее отвалилось дно. Все кирпичи выпали на землю, и бочка стала весить только 40 фунтов. Тогда мое тело весом в 140 фунтов стало стремительно падать вниз и встретилось с пустой бочкой, поднимающейся вверх. Вот причина сломанной лодыжки. Пусть немного медленнее, но я продолжал падать и приземлился на кучу с кирпичами. Вот причина растяжения связок спины и перелома шейного позвонка.

В этот момент я потерял сознание, отпустил веревку, и сверху на меня свалилась вдобавок пустая бочка. Вот причина ушибов головы.

Что касается последнего вопроса в бланке страховки: «Что бы вы сделали, если бы снова оказались в такой ситуации?» — то довожу до вашего сведения, что никогда больше не стал бы выполнять работу один!

Каждому нужен рядом человек, который бы ему помогал. Если вы понимаете это, хотите помогать людям, поощрять в них добрые стремления, то это может изменить и вашу, и их жизнь.

#### **4. Каждый может ощутить свою значимость, если кто-нибудь понимает его и верит в него**

Если вы верите людям и понимаете их, то они действительно могут ощутить себя значимыми. И для того чтобы помочь людям ощутить свою значимость, не требуется много усилий. Даже незначительные усилия, сделанные в нужное время, могут многое изменить, что и демонстрирует нижеприведенная история Джона.

Мне выпала честь на протяжении 14 лет работать пастором большой группы прихожан в местности около г. Сан-Диего. Там каждый год мы разрабатывали удивительную рождественскую программу, давая обычно около 28 выступлений. Каждый год где-то около 30 000 людей приходили на это посмотреть.

В представлении всегда участвовало много детей. Одним из моих любимых номеров была песня, которую пели 300 детей, одетые в костюмы ангелов. Во время исполнения песни они все держали в руках зажженные свечи. В конце они спускались со сцены, шли вдоль рядов, а затем выходили из церкви через центральный вход.

Во время первого выступления я решил подождать их в холле. Они не знали, что я там стою. Когда они проходили мимо, я захопал в ладоши, похвалил их и сказал: «Дети, вы славно потрудились!» Они не ожидали увидеть меня и были рады похвале.

Когда они выступали во второй раз, я сделал то же самое. И я видел, что когда они шли вдоль рядов, то с надеждой оглядывались назад, чтобы посмотреть: стою я там или нет, чтобы похвалить их? После третьего выступления за вечер, когда они поворачивали за угол, чтобы пройти к рядам, они уже улыбались. А когда они вышли в холл, они помахали мне рукой, и им было весело. Они знали, что я

верю в них, и это помогало им чувствовать свою значимость.

Когда вы в последний раз делали что-нибудь, чтобы люди почувствовали свою значимость? Требуемые от вас усилия полностью покрываются оказываемым воздействием. Все, кого вы знаете и с кем встречаетесь, хотят чувствовать свою ценность в жизни других людей. Им всем нужна ваша поддержка, чтобы реализовать свой потенциал.

## **5. Тот, кто кому-нибудь помогает, оказывает влияние на многих людей**

Последнее, что надо знать, чтобы понимать людей: помогая одному человеку, вы воздействуете, в том числе, и на многих других. То, что вы даете одному человеку, отражается на жизни всех, на кого тот, в свою очередь, окажет воздействие. Вот сущность влияния — приумножение. Вы воздействуете даже на себя, потому что, помогая людям с хорошими намерениями, вы всегда получаете больше, чем можете дать. Большинство людей по-настоящему благодарны, когда кто-нибудь даст им почувствовать свою значимость, и никогда не устают выражать свою благодарность.

## **Сделайте акцент на понимание людей**

И под конец скажем, что от вас зависит, научитесь вы понимать людей или нет. Правда, некоторые рождаются пронизательными и сразу видят, что чувствуют и думают люди. Но даже если вы и непроницательный человек, можно улучшить эту способность. У каждого человека есть способность понимать, мотивировать и, в итоге, оказывать влияние на людей. Если вы действительно хотите изменить жизнь людей, тогда решите, чем вы будете обладать...

## **Взгляды другого человека**

Марк Мак-Кормак, автор книги «То, чему вас не научат в Гарвардской школе бизнеса», написал удивительную историю для журнала «Антрепренер». В ней говорится о том, как важно уважать взгляды другого человека. Он пишет: «Несколько лет назад я стоял в аэропорту в очереди за билетами. Передо мной двое детей баловались с мороженым, а перед ними стояла женщина в норковой шубке. Я видел, что сейчас произойдет непоправимое. Может, мне вмешаться? Пока я размышлял над этим, то услышал, как девочка сказала мальчику: "Если ты не прекратишь, Чарли, твое мороженое все запачкается в шерсти шубы этой женщины"».

Большинство людей при общении учитывают только свой опыт, смотря на людей и события с точки зрения своего положения, своего опыта или обстоятельств. Например, Пат Мак-Инал-ли из команды НФЛ Cincinnati Bengals рассказал следующее: «В Гарварде на меня навесили ярлык спортсмена. А среди спортсменов меня считают интеллектуалом». Хотя он не изменился, мнение людей о нем изменилось.

Если посмотреть на что-либо с точки зрения другого человека, перед вами откроется совершенно новый взгляд на мир. И вы узнаете о новых способах помогать людям. В книге Вольтера «За-диг» есть рассказ, в котором говорится о важности смотреть на людей и ситуации по-новому.

Правитель страны был расстроен, когда потерялась его любимая лошадь. Он разослал гонцов по всей стране, чтобы разыскать ее, но все было напрасно. В отчаянии король пообещал большое вознаграждение. Многие люди, в надежде получить деньги, занялись поисками коня. Но и это не помогло — лошадь просто исчезла.

Какой-то глупец в присутствии короля и всех придворных заявил, что отыщет лошадь.

— Ты, — воскликнул король, — ты сможешь найти мою лошадь, тогда как никому это не удалось?

— Да, сэр, — ответил человек.

— Тогда докажи это, — сказал король, которому нечего уже было терять.

Через несколько часов лошадь привели во дворец. Король был поражен. Он немедленно дал казначею указ выплатить щедрое вознаграждение этому человеку. А затем попросил объяснить, как он нашел лошадь, ведь многим людям, считавшимся при дворе умными, не удалось это сделать.

— Это было нетрудно, сэр, — ответил глупец. — Я просто спросил себя: если бы я был лошадью, то

куда бы я пошел? А поставив себя на ее место, я вскоре разыскал ее.

### **Сочувствие**

Еще одно необходимое качество для того, чтобы понимать людей и помогать им, — это сочувствие. Но не все умеют естественно выражать сочувствие. Это хорошо демонстрирует история о проповеднике из штата Канзас. Проповедник возвращался домой из Новой Англии и на железнодорожной станции повстречался с одним из своих прихожан.

— Как у вас дела дома? — поинтересовался проповедник.

— Плохо, очень плохо, пастор, — ответил мужчина. — Циклон разрушил наш дом.

— Я не удивлен, — ответил священник, нахмурившись и без всякого сочувствия. — Помните, я вас предупреждал, что нельзя жить так, как вы жили. Наказание за грех приходит неизбежно.

— Но ведь разрушило также и ваш дом, пастор, — заметил мирянин.

— Неужели? — удивился пастор. — Да, неисповедимы пути Господни.

Не ждите, пока ваш дом разрушит циклон, чтобы у вас появилось сочувствие к несчастьям и недостаткам людей. Протягивайте людям сильную руку, и они ответят вам тем же.

### **Позитивное отношение к людям**

Писательница Харпер Ли написала: «Обычно люди видят то, что ищут, и слышат то, что хотят услышать». Если у вас положительное отношение к людям, вы верите в их лучшие качества и поступаете на основании своих убеждений, то вы можете повлиять на их жизнь. Вы не можете оказывать благотворное воздействие, если думаете следующим образом:

Когда другой человек делает что-то слишком долго, то это медленно,

а если я делаю что-то долго, значит, делаю это тщательно. Когда другой человек не делает что-то, то он лентяй,

а если я не делаю что-то, значит, я занят.

Когда другой человек делает то, что ему не говорили,

значит, он превышает свои полномочия,

а если это делаю я, значит, проявляю инициативу.

Когда другой человек нарушает этикет, значит, он груб,

а если я забываю несколько правил, значит, я оригинален.

Если другой человек делает приятное начальнику, значит, он подхалим,

а если я так делаю, то это называется сотрудничеством.

Если другой человек вырывается вперед,

то он просто использует благоприятные возможности,

а когда мне удается вырваться вперед,

то это награда за проявленные усилия.

Отношение к людям — это выбор, один из важнейших, которые вы когда-либо делали. Если вы позитивно настроены, то можете действительно повлиять на людей. Пастор Роберт Шулер, большой сторонник позитивного настроения, рассказывает следующую историю в книге «Как изменить жизнь».

«Я самый великий бейсболист в мире», — похвастался маленький мальчик и важно прошелся по двору. Отведя биту в сторону, он подбросил мяч вверх, замахнулся, но не попал по мячу. «Я самый великий бейсболист в мире», — повторил он. Он снова поднял мяч, снова замахнулся, но опять не попал по мячу. Он остановился, наклонился, чтобы проверить биту, и поднял мяч: «Я величайший бейсболист, который когда-либо жил!» Мальчик так сильно замахнулся, что чуть не упал. Мяча он

даже не задел, и тот плюхнулся у его ног. «Ого! — воскликнул он. — Какая подача!»<sup>4</sup>

Если вы хотите оказывать влияние на людей, то должны относиться к ним так же, как этот маленький мальчик относился к себе.

**Если вы будете относиться к людям**

**как к самым важным персонам в мире,**

**то тем самым покажете**

**им их значимость для вас.**

Когда Джим недавно навещал своих старых родителей в Нью-Йорке, это напомнило ему, как важно относиться к людям с пониманием и смотреть на мир с их точки зрения.

Моим родителям около 80 лет. На протяжении всей жизни они много работали. Отец был редактором в газете в Ниагара-Фоле, а мама работала там же ночной медсестрой в Мемориальной больнице. Многие годы она работала с 11 вечера до 7 утра, поэтому всегда будила меня в школу, готовила завтрак и упаковывала для меня ленч. А когда я возвращался из школы, она тоже всегда была дома — и я едва ли догадывался, что она работала. Мы всегда жили в очень маленьком доме. После того как родители вышли на пенсию, они продали дом и переехали в маленькую квартиру, чтобы прожить там на скромную пенсию.

Подобно многим людям, не испытывающим материальных нужд, мы с Нэнси всегда стараемся помочь родителям и воздать им хоть немного за то добро, которое они нам делали на протяжении многих лет. Недавно мы решили арендовать для них пентхаус в самом престижном доме города. Квартира была потрясающей, с видом на Ниагарский водопад.

Но через 6 месяцев родители поинтересовались, могут ли они съехать оттуда. Зрение у мамы уже было настолько слабым, что она все равно не видела водопад. Папа же видел водопад превосходно, но ему очень не нравилось, что они живут так высоко. Мы были разочарованы, что они не рады, но с готовностью согласились перевезти их в старую маленькую квартирку.

Но я так сильно хотел помочь им, что однажды, после того как мы перевезли их обратно в квартиру, я повез маму в магазин. Хотя она сопротивлялась, говоря, что ей ничего не надо, мне удалось уговорить ее купить себе несколько вещей: новое мусорное ведро, столовые приборы, маленькое радио и новый тостер, так как старый выстреливал тост, как пушечное ядро. И мне было очень приятно, когда я услышал, как она показывала тостер соседке со словами: «Мой сын купил его для нас!»

Мы с Нэнси также хотели купить родителям что-нибудь большое, но им это было не важно. Они были счастливы, что у них есть тостер. Ах да, в конце концов они разрешили нам купить им еще кое-что: маленькое дерево, чтобы поставить его перед входом в дом. Они думали, что в летний день будет приятно сидеть в тени этого дерева. «Правда, они такие дорогие, — заметила мама. — Купите молодое деревце».

Но нам хотелось, чтобы у них была тень сейчас, а не через 15 лет. Поэтому мы купили самое высокое дерево, какое только смогли найти. Не требовалось много денег, чтобы сделать их счастливыми, — просто немного понимания.

Не все усваивают этот урок. Многие стараются навязать людям свои желания, а потом удивляются, почему им приходится тащить за собой остальных. Чтобы повлиять на людей, надо понять, чего они хотят, а затем помочь им получить это. Вот что их мотивирует, а вам помогает оказывать на них влияние.

**Контрольная проверка способности оказывать влияние**

## СПОСОБНОСТЬ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ

□ **Определите уровень своего понимания.** При помощи нижеприведенной шкалы определите уровень своего понимания (обведите то, что вам подходит).

Высший уровень Я почти всегда предвижу, что люди почувствуют и как отреагируют в данной ситуации. Способность понимать — одно из моих лучших качеств.

Хороший уровень Чаще всего я чувствую, что люди сделают и чего они хотят. Считаю, что способность понимать людей — это ценное качество.

Удовлетворительный Удивляюсь людям столь же часто, сколь уровень и предугадываю ход их мыслей. Счи-

таю, что моя способность понимать людей находится на среднем уровне.

Низший уровень Чаще всего чувства людей и их стремления остаются для меня загадкой. Мне определенно надо улучшить свои способности в данной области.

□ **Разработайте план действий.** Если у вас высший уровень, то теперь вам следует поделиться своими знаниями: рассказывайте людям, как лучше понимать других людей. Если вы нашли свой уровень хорошим, удовлетворительным или низким, то продолжайте учиться и улучшать свои способности. Можно сразу же улучшить свои способности, если каждый раз при встрече с людьми задавать себе 4 вопроса:

1. Откуда они приехали?
2. Куда они хотят поехать?
3. Что им сейчас надо?
4. Как я могу им помочь?

□ **Старайтесь развивать положительный настрой по отношению к людям.** Если вы понимаете людей не настолько хорошо, как вам хотелось бы, то основная причина, возможно, в том, что вы не цените других столь же высоко, как себя. В общении с людьми всегда вспоминайте слова Кена Кейса-младшего: «Человек, который любит, живет в мире, полном любви. Злой человек живет в злом мире. Все, с кем мы встречаемся, являются нашим зеркалом».

## 6

Человек, оказывающий влияние...

### РАШИРЯЕТ ГРАНИЦЫ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ

Как только вы станете образцом честности для людей и будете успешно их мотивировать, будьте готовы сделать следующий шаг для того, чтобы научиться оказывать влияние на людей. Джим поделится с вами историей, которая даст вам представление о следующем этапе.

За несколько лет Эрик перенес более 30 операций головы, но это не повлияло на его умственную активность и оптимизм. И он веселит всех нас своим огромным чувством юмора.

Во время одной из многочисленных операций у него случился удар. За этим последовало нарушение работы мышц, что привело к нарушениям в работе правой руки и сильному искривлению позвоночника. Спустя несколько лет ему потребовалась еще одна операция, в ходе которой врачи сделали артродез позвонков и имплантировали ему стальные штыри: от основания шеи до тазобедренных костей. Выздоровление затянулось на 3 месяца, в течение которых он лежал в гипсе. В результате у него значительно ухудшились все наработанные способности. Но Эрик пережил это с характерным для него оптимизмом.

После операции на позвоночнике Нэнси больше не могла управляться с ним одна, поэтому мы решили нанять сиделку на целый день, которая поднимала бы его, помогала ему в течение дня, и, в том числе, способствовала послеоперационной реабилитации. Мы знали, какой именно человек нам нужен, но совершенно не имели представления, где его найти.

Однажды Нэнси разговаривала с одним из наших знакомых врачей, и он рассказал ей о человеке по имени Фернандо. Казалось, это как раз то, что нам надо. «Он прекрасный человек, — сказал наш знакомый, — но его невозможно застать дома».

Нэнси ответила: «Просто дайте нам его номер телефона, и мы разыщем его».

Спустя несколько недель он уже работал у нас. Фернандо был удивительным человеком. До этого он работал в больнице «Шарп», где помогал людям восстанавливать навыки самостоятельности. И хотя он был старше Эрика всего на 5 лет, но уже руководил группой для детей, подвергшихся жестокому обращению. Он в течение 7 лет занимался восстановлением работоспособности у людей. Они с Эриком сразу же привязались друг к другу. В Фернандо прекрасно сочетались профессиональные и личные качества.

Трудно выразить, какой удивительный подарок преподнес нам Бог в лице Фернандо! Он видит свою задачу в развитии способностей Эрика, хочет помочь ему реализовать все свои возможности. Фернандо постоянно находит новую информацию и новые способы в данной области; он думает, как этот опыт перенести на Эрика и заставить его развивать свои возможности. В результате этих усилий жизнь Эрика изменилась. За время, проведенное вместе с Фернандо, Эрик научился намного большему, чем просто кататься на лыжах каждый год, — он научился кататься на водных лыжах. Я даже представить не мог, как Эрик сможет кататься на водных лыжах со скоростью 40 миль в час, но Фернандо верил, что у Эрика это получится, и у него действительно получилось. Эрик также захотел работать репетитором с учениками второго класса, он изучает немецкий, работает в офисе 2 дня в неделю, плавает несколько раз в неделю и начал работать с гантелями. Мы даже забываем, что у Эрика очень ограниченные физические возможности, потому что каждый день его жизнь становится ярче.

Одной из самых больших заслуг Эрика за время работы с Фернандо стала его игра в футбол для людей, передвигающихся в электрических инвалидных креслах. Они встречаются в спортзале и соревнуются командами, забивая голы большим мячом. Эрику нравится эта игра, и он обычно предпочитает стоять на воротах.

Не так давно Фернандо повез Эрика в Ванкувер для участия в футбольных соревнованиях среди инвалидов. Для Эрика это было целым событием. Они вместе полетели на самолете, взяли напрокат машину, жили в гостинице, осматривали город — и все только вдвоем. Эрику это нравилось, особенно участие в соревновании, продолжавшемся 5 дней. Он забил 2 гола, более того, его команда выиграла золотую медаль!

Мы никогда не видели Эрика в таком приподнятом настроении, как в день его возвращения с соревнования. В самолете он надел свою золотую медаль, и думаю, что он не опускался с небес на землю еще несколько дней. С тех пор его уверенность в себе настолько выросла, что он готов справиться с любыми испытаниями. А в этом — большая заслуга Фернандо. Без его веры в Эрика и его желания расширить перед ним границы мира ничего этого не случилось бы.

Чтобы оказывать положительное влияние на людей, надо быть рядом с ними и по-настоящему участвовать в их жизни — именно так, как делает и продолжает делать Фернандо с Эриком, сыном Джима. Именно так и вы должны поступать с людьми, которых хотите изменить. Честная жизнь — это важный этап, чтобы начать оказывать влияние, так как она помогает заложить крепкий фундамент отношений с людьми. А затем следующим этапом естественным образом становится мотивирование людей. Если вы будете воспитывать людей, верить в них, прислушиваться к их надеждам и страхам, проявлять понимание, то выстроите с ними крепкие отношения, поможете им добиться успеха, а также оказаться под вашим влиянием. Но если вы хотите, чтобы люди действительно выросли, надо пройти следующий этап: стать для них наставником.

## **СМЫСЛ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Если давать людям стимул к росту, не предоставляя им для этого средств, то это может стать для них трагедией. Наставник дает людям возможность реализовать свой потенциал и осуществить мечты. Наставники соприкасаются с вечностью, так как невозможно сказать, где заканчивается их влияние.

Английский государственный деятель XIX в. Уильям Гладстоун утверждал: «Мудрый человек не растрчивает энергию в погоне за тем, для чего он не подходит; но более мудрый человек из того, что он может делать хорошо, выбирает и решительно делает».

то, что у него получается лучше всего». Многие люди не умеют определять свои потенциальные возможности. Им надо помочь это сделать, особенно, если они только начинают развивать свои способности. Вот поэтому важно стать наставником для людей, которым хочешь помочь. Надо направлять их в области личного и профессионального роста до тех пор, пока они не будут справляться со всем более самостоятельно.

Авторы книги «Задачи лидера» Джеймс М. Кузис и Бери З. Познер предлагают свой взгляд на призвание лидера, перекликающееся с предназначением наставника: «Лидеры — это пионеры. Они не боятся отправляться в неисследованные земли. Они направляют нас в новые и часто незнакомые дали... Единственная причина существования лидеров — их отличного от других людей назначения — это продвигать людей вперед. Лидеры заставляют людей идти вперед».

**Наставники соприкасаются с вечностью,**

**так как невозможно сказать, где заканчивается сфера их влияния.**

Лидеры-наставники помогают людям развивать свои способности и становиться сильнее. В данной главе и последующих трех мы будем говорить о четырех способах наставничества: расширение границ жизни людей, помощь в преодолении жизненных проблем, выстраивание более глубоких отношений и помощь в реализации их возможностей.

**Расширение границ жизни людей — это ценный вклад**

Писатель Алан Лой Мак-Гиннес говорил: «В мире нет более благородного занятия, чем помогать другому человеку — помогать ему добиваться успеха». Помощь в расширении границ жизни — одно из самых удивительных благ, которые можно сделать для человека. Как пишет Джон в своей книге «Успех путешествия», реализация потенциала — это одна из трех составляющих успеха (наряду с осознанием своей цели и свежими идеями для пользы людей).

Роббер Гросс, бывший президент компании Lockheed Aircraft Corporation, однажды сказал своим инспекторам: «Одно дело выпустить продукцию, а другое дело — основать компанию, так как компании — это не что иное, как люди, и выпускаемая продукция ничем не лучше, чем сами люди. Мы не выпускаем автомобили, самолеты, холодильники, радио и шнурки для обуви. Мы создаем людей. А люди выпускают продукцию».

Если вы будете расширять границы жизни людей, то добьетесь следующего.

**Поднимете уровень жизни людей**

Деннис Уэйтли сказал: «Величайшие достижения — те, которые приносят людям пользу». Каждый раз, помогая людям расширять границы в любой сфере, вы приносите им пользу, так как помогаете им выйти на новый уровень жизни. Если люди будут развивать свои таланты, приобретать новые знания и умения, повышать свои способности справляться с проблемами, то значительно улучшится качество их жизни и вырастет уровень удовлетворенности собой. Никто не может расти, оставаясь безучастным к тому, как он живет.

**Если вы будете расширять границы**

**жизни людей, то тем самым не упустите**

**возможности помочь им реализовать**

**свой потенциал.**

### **Приблизьте их возможность добиться успеха**

Бизнесмен Джордж Крейн утверждал: «Ни у какой работы нет будущего. Будущее за человеком, который эту работу выполняет». Расширяя границы жизни людей, вы осветите перед ними путь к будущему. Если у людей расширятся границы жизни, улучшится положение, увеличатся знания и умения, если они научатся думать по-новому, то и жизнь у них станет лучше. А все это приведет к увеличению их возможностей.

### **Увеличьте возможности людей развить способности**

Помогая людям расширять границы жизни, вы поможете им не только сегодня, эта помощь еще долго будет приносить пользу. Это подготовит людей к встрече с жизнью и увеличит их способность познавать новое. А после этого, какие бы ни появились возможности, они смогут лучше воспользоваться ими себе на пользу. И их успешность начнет расти.

### **Увеличьте потенциал своей организации**

Если люди, которым вы помогаете расширять границы жизни, работают в коллективе — не важно, что это: бизнес-структура, церковь, спортивная команда или клуб, — тогда весь коллектив извлекает из этого пользу. Например, если многие люди в организации хотя бы чуть-чуть работают над собой, повышается успешность всей организации. А если отдельные личности много над собой работают, то повышаются возможности роста и достижения успеха в силу появления у этих людей лидерских качеств. А если оба вида роста совершаются в результате вашей помощи, продолжайте помогать, так как ваша организация скоро будет преуспевать!

Фред Смит, друг Джона — прекрасный руководитель, предприниматель и консультант по вопросам бизнеса. Каждый месяц уже 3 года Фред проводил консультации для группы исполнительных директоров. Но затем он решил, что им надо быть самостоятельной, поэтому сообщил им, что некоторое время не будет с ними встречаться. Они продолжали собираться вместе, но уже без него, а потом как-то попросили его прийти к ним. При встрече они подарили ему хрусталь баббара, на котором были выгравированы следующие слова: «Он обогатил нас».

Фред расширяет представления и границы жизни людей на протяжении десятилетий, так как понимает невероятную ценность такой помощи не только для людей, которым он помогает, но и для тех, на кого они начинают оказывать влияние. Многие люди ведут себя забавно: они хотят идти вперед и добиваться успеха, но не желают меняться. Они хотят развить свои способности, но только чтобы справляться со своими проблемами, тогда как им надо развивать способности для реализации своих возможностей. Поэтому им нужна ваша помощь. Писатели Элен Шукман и Уильям Тетфорд правильно сказали: «Если каждую ситуацию правильно понять, то она обернется возможностью чего-либо». Расширяя границы жизни людей, не упустите возможности помочь им реализовать свой потенциал.

Французский философ Мишель Эйкем де Монтень писал: «Ценность жизни не в количестве дней, но в их использовании; человек может жить долго и, в то же время, очень мало». Если вы будете расширять границы жизни людей, то помогите им использовать большую часть времени и поднять уровень жизни.

### **Помогайте людям расширять границы жизни**

Одно желание помогать людям расширять границы жизни не означает готовности к этому. Для начала надо поработать над собой. И, в большинстве случаев, когда вы хотите больше помогать людям, надо самим стать лучше. Это ни для кого не является настолько верным утверждением, как для наставников. Можно научить тому, что знаешь, а воспитать можно только то, чем владеешь сам.

Вот что сказали по данному вопросу специалисты по формированию у людей лидерских качеств Уоррен Беннис и Берт Нанус: «Именно способность развивать и улучшать свои знания и умения отличает лидеров от последователей». Прежде чем начать расширять границы жизни людей, первое, что надо сделать: улучшить себя и расширить границы своей жизни. Потому что только когда ты

растешь сам и расширяешь границы своей жизни, ты сможешь помочь и другим сделать то же самое. Точно так же люди не последуют за человеком, чьи лидерские качества окажутся слабее, чем их собственные; и они не узнают, как развивать способности, от человека, который сам не развивается. Вы должны быть не только авторитетом в личном росте, но и продолжать расти. (Возможно, вы помните какого-нибудь учителя в школе или преподавателя в университете, которого мало уважали за то, что он перестал узнавать новое и развиваться, вероятно, с тех пор, как получил ученую степень!)

Альберт Швейцер утверждал: «Огромный секрет успеха заключается в том, чтобы пройти по жизни как человек, который никогда ни к чему не привыкает». Если ваша цель — постоянно узнавать новое и расширять границы жизни, то вы станете человеком, который никогда ни к чему не привыкает. Вы постоянно будете «перезаряжать свои батарейки» и находить новые способы для совершения дел. Чтобы определить, продолжаете ли вы развиваться, спросите себя: чего вы ждете от жизни? Если ничего не приходит в голову или же вы пытаетесь что-то вспомнить, вместо того чтобы смотреть вперед, то, скорее всего, ваш рост прекратился.

Говорят, что «самое большое препятствие на пути к открытию лежит не в невежестве, а в иллюзии знания». Многие упускают из вида необходимость личного роста, как только получают формальное образование. Не давайте такому же случиться и с вами. Пусть развитие станет одной из главных ваших задач, начиная с сегодняшнего дня. Нельзя тратить время попусту! Как выразил это шотландский писатель и мыслитель Томас Карлейль: «Одна жизнь подобна проблеску времени между двумя вечностями; второго случая нам никогда больше не представится». Каждый день, прошедший без личного роста, — это упущенная возможность улучшить себя и расширить границы жизни других людей.

### **Внимательно выбирайте людей, которым хотите помочь расширить границы жизни**

Как только вы вырастаете сами и будете готовы помогать другим, подумайте, с кем вы хотели бы работать. Надо быть разборчивым. И вы должны быть примером честного человека для всех людей, вне зависимости от того, знакомы вы или нет. Поставьте перед собой цель стимулировать всех людей, которых знаете: членов семьи, служащих, прихожан в церкви, коллег и друзей. Но у вас нет времени помогать всем, это слишком трудоемкий процесс. Поэтому надо работать сначала с подающими надежды людьми, с теми, которые скорее всего откликнутся на призыв расти вместе с вами.

В книге «Что убивает мечту» Лилиан Смит написала: «Мы в Америке — а также люди на всей земле — попали в ловушку слова "равенство", которое нельзя применять относительно гения человека. Как я хотела бы, чтобы мы его забыли! Перестаньте использовать его в Америке: оставьте его коммунистам. Оно не подходит людям, поднимающимся в своих мечтах высоко в небо. Оно подходит только для уравниловки». Мы, конечно, хотим, чтобы у всех людей были равные возможности и надежда на справедливость, но мы знаем, что все по-разному реагируют на окружающие возможности. И это верно также относительно тех людей, которым вам представится возможность наставлять. Некоторые люди хотят этого, другим безразличен их личный рост, и они не будут развиваться под вашим руководством. И ваша задача заключается в том, чтобы понять, кто есть кто.

Когда будете думать о том, кому вы хотите помочь расширить границы жизни, то следуйте следующим указаниям.

- **Выбирайте тех людей, чья философия жизни не расходится с вашей.** Основные ценности и приоритеты людей, на которых вы хотите влиять, должны быть похожи на ваши. Если они не похожи, то вам не удастся найти общий язык и добиться эффективной работы. Рой Дисней, брат Уолта и его партнер по бизнесу, сказал: «Решения принимать легко, если знаешь, что хорошо, а что нет». Поэтому если у вас с людьми похожие ценности, вы будете работать в гармонии и принимать гармоничные решения.
- **Выбирайте людей, в чьи возможности вы действительно верите.** Нельзя помочь людям, если не веришь в них. Отдавайте лучшее людям, в которых видите наибольший потенциал и наибольшее будущее — а не тем, кого вам жалко. Воспитывайте, любите и мотивируйте людей, которые страдают. Но посвящайте себя целиком людям, которые будут расти и меняться.
- **Выбирайте людей, на жизнь которых сможете оказывать благотворное воздействие.** Не каждый, на кого вы сможете оказывать влияние, извлечет из этого пользу. Найдите того, кто отвечает

вашим возможностям, силам и опыту.

- **Поднимайте людей до их реального уровня.** Мы хотели бы, чтобы все люди, которых мы наставляем, полностью реализовали свой потенциал и стали звездами. Кроме того, величайшие наставники — это те, которые развивают в людях способности, которых не ожидали. Но хотя все люди и могут подняться на более высокий уровень, чем тот, который они сейчас занимают, не каждый может достигнуть самого высокого уровня. Человек, расширяющий границы жизни людей, должен правильно оценить потенциал окружающих и помочь им добиться успеха.

- **Начинайте тогда, когда подойдет время.** Начинайте действовать в нужное время. Возможно, вы слышали выражение: «Куйте железо, пока горячо», то есть действуйте в нужное время. Мы слышали, что данная поговорка относится к XIV в. Она пришла к нам от кузнецов, которым требовалось расплавить железо до определенной температуры, чтобы придать ему нужную форму. То же самое надо делать и с людьми, которым вы хотите помочь расширить границы жизни. Если вы начнете слишком рано, то они еще не будут к этому готовы. А если слишком поздно, то вы упустите возможность им помочь.

Как только найдете нужных людей, не забывайте, что, перед тем как вы начнете расширять границы их жизни, надо получить их согласие. Людям нравится, чтобы их подбадривали и мотивировали, поэтому чтобы делать это, не требуется их согласия. Но процесс наставничества имеет смысл только при участии обеих сторон и проявлении усилий на 100%.

### **Придавайте большое значение расширению границ жизни людей**

Расширять границы жизни людей интересно, и ваш труд вознаграждается. Но для этого также требуется время, деньги и усилия. Поэтому надо посвятить себя этому делу, сделав его основным занятием в своей жизни. Друг Джона Эд Коул говорит так: «За рост надо платить. И эта цена — обязательность». Как только вы придете к такому выводу, значит, вы готовы. Нижеприведенные указания помогут вам с наибольшей эффективностью заниматься расширением границ жизни людей.

### **Распознайте их возможности**

Композитор Джан Карло Менотти подчеркивал: «Ад начинается в тот день, когда Господь дарует нам четкое видение того, чего мы достигли, всех наших растроченных дарований, и всего того, что мы могли сделать, но не сделали»<sup>1</sup>. Нереализованные возможности — это трагедия для человека. Но как человек, помогающий людям, вы обладаете привилегией помочь людям открыть, а затем развить свои возможности. Правда, вы не сможете сделать этого, пока не распознаете данный потенциал.

Пловец Джефффри Габерино, выигравший золотую медаль на Олимпийских играх, подводит такой итог: «Настоящее соревнование разворачивается между тем, что ты сделал, и тем, что ты можешь сделать». Когда вы смотрите на людей, которым хотите помочь расширить жизненные границы, попытайтесь определить, на что они способны. Стремитесь разглядеть, к чему они подают большие надежды. Наблюдайте и слушайте всем сердцем, так же как и глазами. Оживите их энтузиазм! Попробуйте представить, что они будут делать, если преодолеют препятствия, приобретут уверенность, будут подавать надежды и делать все, на что способны. Это поможет вам разглядеть способности людей.

### **Обрисовывайте им их будущее**

Роберт Орбен, писавший ранее речи для президента, утверждал: «Никогда не забывайте, что в мире существует только два типа людей: реалисты и мечтатели. Реалисты знают, куда идут. А мечтатели там уже были». Чтобы помочь людям, жизнь которых вы делаете лучше, мысленно загляните в их будущее. Тем самым вы поможете им увидеть будущее. Это поможет вызвать у них стимул к расширению границ жизни.

Кто-то однажды сказал: «Не думайте, что ваши мечты и таланты неблагоприятны. Они и не должны быть благоприятны. Но они должны принести радость и полноту в вашу жизнь». Это хороший совет. Люди никогда не добьются успеха, если не будут реализовывать свои самые дикие мечты и пока у них не появятся эти самые дикие мечты. Обрисовав людям будущее, вы поможете им разглядеть их

возможности. А если к этому добавить вашу веру в них, то вы подвигнете их на действия. Великий английский государственный деятель Бенджамин Дизраэли заявлял: «Пробуждайте в себе великие мысли, так как вы никогда не сможете подняться выше своих мыслей». Помогайте людям думать о себе в больших масштабах, и тогда они будут жить так, как хотят.

### **Пробуждайте в людях энтузиазм**

Надо вызывать у людей желание развивать свои способности, а чтобы сделать это, надо пробудить в них энтузиазм. Каждый человек, даже самый скромный, с наименее демонстративным типом поведения, увлекается чем-либо. И вам надо просто это найти. Как указывал ученый Уиллис Р. Уитни: «У некоторых людей найдутся тысячи причин, почему они не могут сделать того, что хотят, в то время как все, что им нужно, — это найти одну причину, почему они могут это сделать».

Когда будете стараться распознать увлечения людей, смотрите выше их повседневных забот. Вглядывайтесь в людей глубже. Гарольд Кушнер пронизательно написал: «Нашим душам не нужны слава, комфорт, богатство и власть. Эти почести создают столько же проблем, сколько и решают. Наши души хотят смыс-

ла: чтобы жизнь приобрела значение, чтобы мир хотя бы немного изменился, после того как мы покинем его».

Как только вы откроете увлечение человека, пользуйтесь этим. Расскажите, как оно может помочь ему раскрыть свой потенциал в той мере, чтобы он смог жить так, как хочет. Энтузиазм может помочь людям осуществить мечты. Как сказал президент США Вудро Вильсон: «Мы растем, когда мечтаем. Все великие люди — мечтатели. Они на все смотрят сквозь мягкую дымку весеннего дня или сквозь красное зарево долгого зимнего вечера. Некоторые позволяют мечтам умереть, другие же питают их и защищают. Они лелеют их в неясные дни, пока не вынесут их к свету и солнцу, которые всегда приходят к тем, кто искренне надеется, что их мечты осуществятся». Энтузиазм — это топливо, помогающее людям лелеять и защищать свои мечты.

### **Указывайте людям на недостатки характера**

Как только вы поймете, как можно помочь людям, обращайтесь к ним на любые возможные проявления их характера. Как упоминалось в главе 1, честность — это фундамент, на котором должно покоиться все остальное в жизни человека. Не имеет значения, насколько энергично вы помогаете человеку, потому что если нет крепкого фундамента, все может рухнуть.

При изучении характера человека не принимайте во внимание его репутацию. Авраам Линкольн провел между ними следующее отличие: «Характер подобен дереву, а репутация — его тени. Тень — это то, про что мы думаем, что это дерево, а дерево — настоящее». Не жалейте времени, чтобы по-настоящему узнать людей, которым помогаете. Наблюдайте за проявлениями их характера в разных ситуациях. Если вы достаточно хорошо узнаете, как люди ведут себя в разных ситуациях, то обнаружите их возможные недостатки.

Мартин Лютер Кинг-младший сказал: «Человека надо судить не тогда, когда ему хорошо и удобно, а когда он проявляет себя во время споров и испытаний». Ваша цель — помочь людям придерживаться твердых позиций во время невзгод. Но начинать надо с малого. Писатель и руководитель корпорации Джозеф Сугарман сделал следующее наблюдение: «Когда вы честны и поступаете честно, то сила успеха будет толкать вас вперед к достижению еще большего успеха. Но когда вы лжете, даже невинной ложью, то порождаете могучие силы, толкающие вас к поражению». Помогайте другим поступать честно в любой ситуации, и тогда они будут готовы развиваться и реализовывать свой потенциал.

### **Сосредотачивайте внимание на сильных сторонах человека**

Начиная работать с людьми над их развитием, некоторые часто стремятся подмечать слабые, а не сильные стороны — возможно, потому что проблемы и недостатки легче увидеть. Но если вы начнете с усилий по исправлению недостатков человека, то подорвете весь процесс.

Недавно нам рассказали историю о бейсболе, которая подчеркивает человеческие слабости. Однажды в Сент-Луисе Стэн Мизуэль играл против чикагского питчера (того, кто подает мячи) Бобо

Ньюсома. Стэн вначале отбил «сингл», затем «трипл», а затем «хоум ран». Когда Стэн подошел к бите в четвертый раз, то чикагский менеджер Чарли Гримм решил отозвать Бобо и поставить вместо него новенького. Когда новый питчер вышел на поле и взял мяч у Ньюсома, то спросил его: «Скажи-ка, а есть ли у этого Мизуэля какие-нибудь слабые места?»

«Да, — ответил Ньюсом, — он не умеет отбивать "даблы"».

Вместо того чтобы сосредотачиваться на слабых сторонах человека, обращайтесь внимание на его сильные стороны. Оттачивайте имеющиеся у человека способности. Хвалите его положительные качества. Выявляйте заложенные в нем таланты. Слабые стороны могут подождать, если они не являются недостатками, заметно портящими характер. Только после того, как вы установите хорошие отношения с человеком и он начнет развиваться и приобретать уверенность в себе, можно начать обращать внимание на его слабые стороны. И он быстро с ними справится.

### **Помогайте им сделать за один раз один шаг вперед**

Рональд Осборн заметил: «Если вы не будете стараться сделать что-нибудь помимо того, что вы уже отработали, то никогда не продвинетесь вперед». Чтобы помочь другим вырасти, помогайте им делать шаги вперед, которые будут расширять их знания, не переполняя и не подавляя их.

Для каждого человека этот процесс будет разным. И не имеет значения, откуда человек и куда он идет, так как все должны развиваться в определенных областях. Предлагаем вам учитывать 4 нижеприведенные области в процессе развития.

**1. Отношение человека к жизни.** Отношение человека к жизни больше, чем что-либо еще, определяет его успех и способность наслаждаться жизнью. Отношение воздействует не только на каждую сферу жизни человека, но и оказывает влияние на других людей.

**2. Отношения между людьми.** Мир состоит из людей, поэтому каждый должен учиться взаимодействовать с ними эффективно. Способность завязывать отношения и общаться может повлиять на брак, общение с родителями, род деятельности, дружбу и многое другое. Если люди умеют ладить с другими людьми, то смогут добиться успеха практически в любой сфере жизни.

**3. Лидерские качества.** Все зависит от лидера. Если люди, которых вы развиваете, хотят работать с людьми, то они должны научиться руководить. А если они не научатся этого делать, то будут только на себя брать весь груз ответственности за все, что они делают.

**4. Профессиональные и личные качества.** Возможно, вы удивлены, что этот пункт приводится в последнюю очередь. Но дело в том, что, если у человека нет позитивного образа мыслей и отсутствует способность сотрудничать с людьми, то все профессиональные знания в мире не принесут никакой пользы. Поэтому помогать надо, начиная с развития внутренних качеств человека. Люди меняются не в результате того, что случается с ними, но под воздействием того, что происходит у них внутри.

### **Рассказывайте людям о способах роста**

Не имеет значения, в какой именно сфере жизни вы будете помогать людям развиваться, так как вы будете рассказывать им о способах роста. Мы оба при встрече с человеком, которому помогаем, всегда стараемся дать ему какой-нибудь поучительный и способствующий росту источник: книги, кассеты, журналы... Ничто не доставляет нам большей радости, чем сознание того, что мы помогли кому-нибудь продвинуться еще на один шаг вперед в своем совершенствовании. По этой причине мы оба постоянно ищем способы развития для людей. Если вы не можете найти то, что ищете, чтобы помочь людям, попробуйте поделиться чем-нибудь из своего опыта.

В следующий раз, готовясь к встрече с людьми, которым помогаете, будьте активны. Вырезайте статьи, касающиеся сферы их интересов. Дайте им книги, оказавшие влияние на вашу жизнь. Или поделитесь с ними кассетами, с которыми они будут учиться и вдохновляться. Если будете всегда так делать, то людям понравится проводить с вами время. А вы, в свою очередь, будете замечать, что они продвинулись еще немного на пути к реализации своего потенциала.

## **Рассказывайте им о своем опыте**

Людям часто помогает план. Но иногда им требуется нечто большее, чтобы появились энергия и вдохновение. Писатель и борец за права слепых Элен Келлер сказала: «Никто никогда не согласится ползти по земле, если чувствует желание взлететь». Делясь с людьми своим опытом роста, вы тем самым вызовете у них желание полета.

Конференции и семинары, встречи со знаменитостями, особые мероприятия оказывают на нас огромное воздействие. Это помогает выйти из зоны комфорта, заставляет думать не только о себе, побуждает добиваться нового уровня жизни. Но не забывайте, что события и встречи не меняют людей — они вдохновляют людей принимать важные решения, которые могут изменить ход их жизни. Люди растут от того, что делают каждый день, после того как примут решение.

## **Учите их самих расширять границы жизни**

По словам Филиппа Б. Кросби: «Существует теория человеческого поведения, согласно которой люди сами бессознательно тормозят процесс своего интеллектуального развития. Они полагаются на клише и привычки. Достигая возраста, в котором они чувствуют себя в мире удобно, они прекращают учиться и всю оставшуюся жизнь их ум пребывает в ленивом состоянии. Они могут продвигаться по служебной лестнице, могут быть честолюбивы и целеустремленны, могут даже работать круглыми днями, но они больше не учатся».

Как только у вас появятся люди, которые будут ценить личностное развитие, вы сможете преодолеть огромные препятствия. Но следующий этап — это побудить их продолжать развиваться самостоятельно. Известно, что задача всех учителей — дать ученикам знания, чтобы они могли жить без учителей. То же самое можно сказать о людях, которые хотят помочь другим расширить границы жизни. Если помогать людям, преподавая им все необходимое, то они научатся заботиться о себе сами. Учите их находить возможности. Поощряйте их выбираться из «зоны комфорта». И указывайте им на других людей, которые могут помочь им учиться и развиваться дальше. Вложив в них мысль о необходимости учиться на протяжении всей жизни, вы сделаете им ценный подарок.

## **Человек, успешно помогающий другим, умеет**

### **оценить возможности другого человека и таким образом способствовать его успеху.**

Существует следующее высказывание: «Никто не станет богатым, пока не обогатит жизнь других людей». Если вы будете обогащать жизнь людей, помогая им развиваться и раздвигать границы своей жизни, то не только доставите радость им и себе, но также увеличите свое влияние и их способность воздействовать на жизнь других людей.

В начале данной главы мы рассказали вам о том, как Фернандо сделал богаче жизнь сына Джима и Нэнси. Но эта история имеет продолжение.

После того как Эрик принял участие в футбольных соревнованиях, его жизнь действительно изменилась. Он стал более уверен в себе и добивается поставленных целей с большим энтузиазмом. Например, сейчас Эрик решил, что хочет научиться играть в теннис, поэтому Фернандо начал готовить его к этому. Как упоминалось ранее, Эрик начал поднимать гантели. Но также он сделал и кое-что другое, чтобы подготовиться к игре в теннис. Это вначале напугало меня и Нэнси.

Из-за случившегося у Эрика удара правая рука у него очень плохо работает, поэтому он может полностью использовать возможности только левой руки. Но для игры в теннис ему надо очень хорошо управлять левой рукой, чтобы держать ракетку. Что же решил сделать Фернандо? Он подождал, и когда мы с Нэнси уехали, переключил пульт управления инвалидным креслом на правую руку. Теперь Эрик ездит при помощи правой руки и собирается начать играть в теннис.

Эрик также делает нечто другое, что просто ошеломляет нас. Например, он работает в офисе и самостоятельно ложится спать. Но это ничто по сравнению с некоторыми его целями: он хочет научиться водить машину.

Тренировки и наставления Фернандо дали фантастические результаты. Нам всегда хотелось для

Эрика лучшего, но мы только защищали его. В результате сфера наших интересов и наши горизонты расширились. И конечно же невероятно приятно видеть, как Эрик развивается и меняется. Но он, Нэнси и я не одиноки в данном процессе. Даже человек, который помогает, тоже расширяет границы своей жизни. Фернандо и сам меняется и развивается. Он всегда был непревзойденным профессионалом, но сейчас мы видим более мягкую и нежную сторону его характера, которая была скрыта. Недавно он сказал Нэнси: «Я учусь тому, что надо посвящать себя делу, чтобы получать радость от жизни».

То, что сказал американский поэт и философ XIX в. Ралф Уолдо Эмерсон, правда: «Одно из самых красивых вознаграждений в жизни заключается в том, что каждый человек, искренно стремящийся помочь людям, помогает и себе». Посвящая себя тому, чтобы помогать людям реализовать свой потенциал, вы будете пожинать плоды столь же великие, как и люди, которым помогаете.

## **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

### **СПОСОБНОСТЬ РАСШИРЯТЬ ГРАНИЦЫ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ**

**О Кому вы будете помогать расширять границы жизни?** Напишите имена трех главных кандидатов. Не забывайте, что надо отобрать людей, чья философия жизни не отличается от вашей, в чьи возможности вы верите и на жизнь которых вы сможете оказать положительное влияние. Люди также должны быть к этому готовы.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

**О План.** Нижеприведенная схема поможет вам разработать план для расширения жизни людей, которых вы отобрали.

Человек № 1    Человек № 2    Человек № 3    Имя

Возможности    Увлечения    Характер    Самые сильные стороны

Следующий этап в развитии    Возможности в данный момент    Следующие этапы

## **7**

Человек, оказывающий влияние...

### **НАПРАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ**

Помогая людям расширять границы своей жизни и развивать свой потенциал, вы тем самым помогаете им выйти на новый уровень жизни. Но, несмотря на то как быстро они развиваются и учатся, они все равно будут сталкиваться с трудностями. Они все равно будут совершать ошибки. У них все равно будут возникать проблемы личного и профессионального характера. И они будут сталкиваться с обстоятельствами, которые не смогут преодолеть без чьей-либо помощи.

Ниже приводится история Джона о том, как он помог пассажирам самолета преодолеть плохое настроение.

Так как я читаю проповеди по всей стране, то много путешествую. Иногда случаются необычные ситуации. Особенно помнится один случай в аэропорту в Шарлотте, штат Северная Каролина, когда я собирался вылететь в Индианаполис, штат Индиана. Я до последней минуты разговаривал по телефону, а затем бросился к самолету. Там я встретил Дика Петерсона, президента компании IN JOY, тоже собиравшегося бежать на самолет, но перед нами закрыли дверь. К моему удивлению, там собралась целая толпа людей, около 50—60 человек.

Я посмотрел на Дика и спросил:

— Что происходит?

— Ну, похоже, что мы еще не летим, — ответил Дик.

— В чем проблема? — спросил я.

— Не знаю, — ответил он.

Я прошел дальше и поговорил с работником аэропорта, стоявшим у выхода к самолету. Он сказал мне: «Стюардессы еще не пришли, поэтому мы не можем пустить людей в самолет». Затем то же самое он объявил через громкоговоритель, и я увидел, как все люди сникли. Они выглядели несчастными.

Я посмотрел на Дика и сказал: «Знаешь что, давай поможем этим людям». Мы пошли в буфет, и я попросил у продавщицы по имени Дениз:

— Нам 60 баночек кока-колы, пожалуйста.

Она удивленно смотрела на нас несколько минут, а затем, наконец, произнесла:

— Вы хотите 60 банок?

Я объяснил ей:

— У прохода к самолету стоит целая толпа разочарованных людей. И надо как-нибудь поднять им дух.

— Вы не шутите? Вы собираетесь один купить напитки для всех? — спросила она.

— Спорим?

Она помолчала некоторое время, а потом произнесла: «Вам помочь?»

Она, я и Дик взяли напитки и направились к тем людям. Я видел, что они не знали, что и думать. Поэтому я сказал: « Попрошу минутку вашего внимания! Меня зовут Джон Максвелл. Так как полет задерживается еще на 30 или 45 минут, то я подумал, что неплохо бы что-нибудь выпить. Это бесплатно!»

Мы начали раздавать баночки с кока-колой, и думаю, они решили, что я ненормальный. То же самое подумали и работники аэропорта. Через некоторое время я заговорил с ними, потом нашлись стюардессы, и мне удалось убедить их пропустить нас в самолет.

Когда мы сели в самолет, я увидел большую корзину с орехами, плитками гранолы и сладостями. Я подумал про себя: «Да, было бы неплохо, чтобы у них нашлось что-нибудь поесть к кока-коле». Поэтому я прошел вдоль прохода и раздал всем сладости. Уже через 5 минут все люди что-нибудь жевали и пили кока-колу. В это время вбежал экипаж самолета, который очень извинялся. Тут же они обратились через громкоговоритель к пассажирам: «Дамы и господа, прямо сейчас мы взлетим. А после этого мы разнесем вам прохладительные напитки и закуски».

Они услышали смех, долетевший до кабины, и одна из стюардесс спросила другую:

— Что здесь происходит?

— Привет, меня зовут Джон, — сказал я. — Им сейчас не нужны ваши напитки. Я уже раздал всем напитки и закуски. Ничего, если я выступлю перед ними?

Они засмеялись и ответили:

— Конечно, почему нет?

Пока мы выходили на взлетно-посадочную полосу, они разрешили мне высказаться:

— Привет! Я ваш друг, Джон Максвелл. Пожалуйста, пристегните ремни! Через несколько минут мы взлетаем, а как только мы окажемся в воздухе, я вернусь, чтобы разнести прохладительные напитки.

Во время полета мы здорово провели время. Я со всеми разговаривал и помогал разносить напитки. Когда мы приземлились, я произнес заключительную речь:

— Люди, это Джон. Я так рад, что мы сегодня летели вместе. Разве было не здорово?

Все захлопали в ладоши.

— Сейчас, когда мы приземлились, я спущусь вниз, к месту выдачи багажа. Если у кого-нибудь возникнут проблемы, обратитесь ко мне, и мы посмотрим, что можно будет сделать.

Пока я помогал людям отыскивать свой багаж, ко мне подошел мужчина и сказал:

— Это было здорово. Я из штата Флорида. У меня с собой есть виноград. Вот, возьмите.

— Спасибо большое. Знаете, у меня есть брат во Флориде, он живет в Винтерхавене, — поделился я.

— Я там же живу! — обрадовался он. — А как вас зовут? Джон Максвелл? Подождите! Вашего брата, случайно, зовут не Ларри, а его жену не Анита?

— Именно так.

— Я их знаю! — сказал он. — Анита работает вместе со мной. Я им позвоню прямо сейчас. Они даже не поверят.

И он поспешил к телефонам-автоматам. «Я путешествую многие годы, но ничего подобного со мной никогда не происходило!» — сказал он.

То, что могло бы оказаться временем, проведенным с уставшими раздраженными людьми, обернулось ощущениями, которых никто никогда не забудет. Почему? Потому что один человек решил взять остальных под свою защиту и помочь им справиться с неприятной ситуацией. Это то, что мы называем умением направлять людей.

Многим нужна помощь, чтобы справиться с жизненными трудностями. Полет на самолете, возможно, являлся не больше чем временным неудобством для пассажиров. Но всем приятно было присутствие человека, хорошо к ним относящегося. Большинство людей нуждаются в таком виде помощи и ценят его, особенно, когда сталкиваются со сложными проблемами. Энн Ландерс пользуется в США популярностью, так как помогает людям решать проблемы. Вот как Энн описывает то, что она узнала от людей из посланных ей писем.

Я узнала очень много, в том числе и то, что имел в виду Лео Ростен, когда сказал: «Каждый из нас немного одинок, где-то глубоко внутри, и кричит, чтобы его поняли». Я узнала, как мучаются люди, если им не с кем поговорить. А то, что эта рубрика в газете пользуется у людей популярностью, подчеркивает основную трагедию людей в нашем обществе; разобщенность, отсутствие уверенности, страх терзают и парализуют многих людей. Я поняла, что материальное благосостояние, успехи в учебе, социальный и политический статус не помогают обрести умиротворение и внутреннюю уверенность. Мы все на этой планете подобны заблудшим овцам<sup>1</sup>.

Людям, на которых вы оказываете влияние, нужна помощь, а особенно тем, которые пытаются выйти на новый уровень жизни. Им надо, чтобы кто-нибудь направлял их и руководил ими. Мел Зиглер, основатель компании *Vapapa Republic*, подчеркнул способность руководителя направлять людей, написав следующее: «Лидер обнаруживает невидимую пропасть между тем, что есть, и тем, как это могло бы быть лучше. И он прокладывает временный мост, чтобы перейти эту пропасть. А с другого берега он ободряет тех, кто рискнет пройти по шаткой перекладине, пока строители не проложат более устойчивый мост для всех остальных»<sup>2</sup>.

**«Лидер — это тот, кто видит больше других, видит дальше других и видит раньше других».**

### **Лерой Эймс**

Зиглер нарисовал живую картинку. Но большинству людей нужен лидер не только на один раз, не только для того, чтобы перейти пропасть единожды. Многим людям нужен лидер довольно долгое время, пока они не смогут объединиться и пока у них не появится уверенность для самостоятельного путешествия. Это как с путешествием по морю, во время которого надо указывать людям путь; недостаточно просто уговорить их перейти пропасть. Надо помочь им найти путь, избежать айсбергов, преодолеть шторм, и это путешествие надо совершать вместе с ними до тех пор, пока они, по крайней мере, не пойдут правильным курсом и не научатся самостоятельно определять направление пути.

### **Лоцман определяет конечную цель пути**

Лоцман также помогает людям определить конечную цель пути. В книге «Будь лидером, как ты хочешь» Лерой Эймс написал: «Лидер — это тот, кто видит больше других, видит дальше других и видит раньше других». В предыдущей главе говорилось о том, как важно обрисовывать людям их

будущее, чтобы вызвать у них энтузиазм к развитию. Следующий этап заключается в том, чтобы более конкретно указать им конечную цель. Большое количество людей чувствуют себя неудовлетворенными и разочарованными, потому что не смогли увидеть эту цель сами. Говорят: «Похоронить мечты — значит похоронить себя, так как мы сделаны из того же материала, что и мечты. Господь хочет, чтобы мы все реализовали свои возможности». Надо помочь людям найти свою мечту, а затем ее реализовать. Если нет движения, то невозможно указать и направление. Любое движение только тогда имеет смысл, когда оно направлено к конечной цели пути.

Возможно, вы уже поняли возможности людей, которых вы пытаетесь наставить, но вам надо узнать о них еще больше. А чтобы помочь им определить свою конечную цель, надо понять, что им важно то, ради чего они живут. Вам поможет выяснить это следующее.

**О чем они плачут?** Чтобы понять, куда люди действительно хотят идти, надо знать, что затрагивает их души. Энтузиазм и сострадание — это великие двигатели. Говорят, что известные великие люди прославились не тем, чем владели, или деньгами, которые заработали, но чему они посвящали свою жизнь. Слушайте сердцем, и тогда, вероятно, поймете, за что люди готовы отдать свою жизнь.

• **О чем они поют?** Фрэнк Ирвинг Флетчер сделал следующее наблюдение: «Ни один человек не может доставить товар, если сердце у него тяжелее веса груза». Существует большая разница между тем, что затрагивает души людей, и тем, что их тяготит. В конце концов, люди затрачивают много энергии на то, что доставляет им радость. Пробуждая в людях энтузиазм, вы дадите им еще один ключ к намеченной цели.

• **О чем они мечтают?** Наполеон Хилл сказал: «Лелейте свои видения и мечты, так как они — дети ваших душ, точные копии ваших окончательных достижений». Если вы поможете людям мечтать и по-настоящему поверите в них, то они станут теми, кем решили быть.

### **Лоцман составляет план пути**

Когда вы познакомитесь с увлечениями людей, их возможностями и мечтами, то лучше поймете, куда они хотят идти, так как будете знать их глубже и с большей проникательностью понимать. Часто люди говорят, что их цель — счастье или успех, но если они определяют свою конечную цель, то увидят, что это не так. Как говорил Джон Кондри: «Счастье, богатство и успех — это побочные продукты при постановке цели; они не могут, как таковые, быть целью».

Если вы помогаете людям, помогите им найти свой путь, чтобы он стал реальностью. А значит, помогите им определить цель и разработать план пути. Дж. Майерс сказал: «Карандаш и мечта могут привести вас куда угодно». Несомненно, он понимал, как важно ставить перед собой цели и планировать все на бумаге. Это не значит, что все пойдет так, как планируешь, но надо начинать с плана. Хорошее правило — ставить перед собой реальные цели, а планы «писать на песке».

Чтобы помочь людям разработать план пути, обратите внимание на следующие обстоятельства.

### **Куда идти**

Можно только удивляться, как далеко некоторые люди могут отклониться от намеченного пути, стараясь достигнуть цели. Как написал Е. В. Хоу в книге «Легче добиться успеха, чем поражения»: «Некоторые люди штурмуют воображаемые Альпы всю жизнь и умирают в предгорье, проклиная несуществующие трудности». Люди, еще не испытавшие успеха, не знают, во что обойдется им путь от того, чем они являются в данный момент, к тому, чем они хотят стать. Они плутают в неведомых лабиринтах, не осознавая, что могут пойти по более простому пути. А вы, как лоцман, должны указать лучшее направление.

### **Что надо знать**

Нам рассказали забавную историю о муже, который подозревал, что его жена плохо слышит. Однажды вечером, когда жена стояла к нему спиной, он отошел в другой угол комнаты и тихо спросил: «Ты слышишь меня?» Так как он не услышал никакого ответа, то подошел к ней поближе и повторил: «А сейчас ты слышишь меня?» Ответа опять не последовало. Он подошел еще ближе и опять спросил: «Слышишь меня?» Так как он не услышал ничего, то в итоге произнес этот вопрос

прямо за спиной женщины. Она повернулась к нему и ответила: «В четвертый раз — да!»

Слишком много людей походят на этого мужа. Они хотят добиться успеха и помогать другим, но им мешает непонимание и отсутствие знаний. Надо знать слабые места людей, мягко указывать им на них и помогать их преодолевать.

### **Как помогать людям развиваться**

Указывая людям путь, не забывайте, что невозможно совершить большое путешествие за один день. Им надо «дорости» до своих целей и за один раз делать один шаг вперед. То же самое показали результаты исследования, проведенного президентом некой компании Альфредом Дж. Марроу с участием доктора пси- • хологии. Он хотел найти способы помочь новым неквалифицированным рабочим как можно быстрее добиться максимальной

производительности и соответствия их продукции стандартам, требуемым от квалифицированных рабочих с опытом работы.

Марроу решил разделить новых рабочих на две группы. От рабочих первой группы требовалось достичь результатов квалифицированных рабочих через две недели. А вторая группа должна была каждую неделю увеличивать количество выпускаемой продукции. Каждую неделю результат должен был быть немного выше, чем на предыдущей неделе.

### **«Карандаш и мечта могут привести вас куда угодно».**

#### **Док. Майерс**

Рабочие первой группы, перед которыми стояла одна цель, только на 66% смогли оправдать ожидания. Но рабочие второй группы, перед которыми каждую неделю ставились новые цели, работали лучше и быстрее смогли выпускать в среднем столько же продукции, сколько и опытные рабочие компании<sup>3</sup>.

Работая с людьми, помогайте им определять не только конечные цели, но и небольшие этапы на пути к их достижению. Находите достижимые цели, которые придадут работникам уверенности, и тогда они добьются успеха.

#### **Лоцман думает обо всем заранее**

Ничто так не отбивает желание действовать, как недалекость, особенно если она исходит от такого человека, который мог бы вам помочь, но вместо этого просто наблюдает за тем, что происходит. Поэтому предусмотреть все заранее — необходимая часть работы лоцмана. Как лидер и наставник, вы знаете то, чего еще не знает человек, которому вы помогаете; у вас есть опыт, которого у него нет; у вас есть информация, которой он еще не обладает. Следовательно, вы можете подготовить его к тому, с чем ему придется столкнуться. Если вы не сделаете этого, то не сможете ему так, как должны были бы, — а значит, не выполните одну из самых важных функций лидера. Американский юморист Арнольд Х. Глазоу понимал важность этого, когда сказал: «Проверкой качества работы лидера является, в том числе, способность увидеть проблему до того, как она возникнет». Менее опытный человек, которому вы помогаете, не может разглядеть проблему самостоятельно.

Ниже приводятся истины, которые вы должны помочь людям понять.

#### **1. Все люди сталкиваются с проблемами**

Кто-то остроумно заметил: «Если вы все еще сохраняете присутствие духа, когда все вокруг выходят из себя, значит, вы не осознаете проблему». Когда людей наставляют, помогают им развиваться, то они ожидают, что им помогут выйти на такой уровень, где у них не будет проблем. Но им необходимо твердо усвоить, что у всех людей возникают проблемы. Вне зависимости от того, как далеко люди

ушли и насколько они успешны, они все равно будут сталкиваться с трудностями. Или, как сказал писатель и адвокат артистов Элворт Хаббард: «Человек, у которого нет проблем, выходит из игры».

Исследовательская группа «Варна» провела опрос среди более чем 120 людей, изучая наиболее часто возникающие проблемы. Их попросили назвать одну самую большую проблему, мучающую их. Ниже приводятся ответы с указанием процента людей, определивших данную проблему как наиболее тяжелую.

39% Материальные проблемы

16% Проблемы, связанные с работой

12% Проблемы со здоровьем

8% Проблемы со временем и стрессы

6% Проблемы с родителями

3% Страх перед преступлениями

3% Проблемы в отношениях с людьми<sup>4</sup>

Как видите, люди сталкиваются с разными проблемами, но деньги являются самой большой. Будьте готовы им помочь.

И не забывайте: прежде чем стараться помогать другим, уладьте свои проблемы.

## **2. Успешные люди сталкиваются с большим количеством проблем, чем неудачники**

Еще одно распространенное заблуждение — успешные люди добились всего, так как у них не возникало проблем. Но это не так. В книге «Святой тяжелый труд» Тим Хансел рассказал следующую историю.

В 1962 г. Виктор и Майкл Гертзель опубликовали результаты исследования жизни 413 знаменитых и исключительно одаренных людей «Колыбель знаменитости». Эти два исследователя на протяжении нескольких лет старались понять источник известности людей, одну общую ниточку, которая связывала бы жизни всех этих знаменитостей. Самое удивительное заключалось в том, что почти всем (392 человека) пришлось преодолевать очень сложные препятствия, чтобы стать тем, кем они стали. То есть проблемы эти люди обратили в возможности, а не в неудачи<sup>5</sup>.

Но люди преодолевают проблемы не только свершениями. И потом, после того как пришел успех, у них продолжают возникать трудности. Но хуже всего то, что чем выше поднимаются люди в личном и профессиональном планах, тем сложнее становится их жизнь. Расписание дня становится более плотным, увеличиваются проблемы с деньгами, и к успешным людям предъявляются большие требования, чем к остальным. Но хорошая сторона в том, что если они продолжают развиваться, то их способность справляться с проблемами возрастает.

## **3. Деньги не решают проблем**

Еще одно неверное убеждение — то, что деньги решают любые проблемы. Более верно противоположное мнение: люди с деньгами менее довольны собой и у них больше трудностей. Например, Эрни Дж. Зелинский опубликовал результаты недавно проводившегося исследования. Согласно им, более не удовлетворены жизнью те люди, чей ежегодный доход составляет 75 000 долларов, чем люди, имеющий меньший доход. Он также делает следующее наблюдение:

Среди богатых больше алкоголиков и наркоманов, чем среди прочего населения. У меня есть теория благосостояния людей. Если бы мы были счастливы и успешно справлялись с проблемами, зарабатывая 25 000 долларов ежегодно, то мы были бы счастливы и справлялись с проблемами, зарабатывая и большее количество денег. Если бы мы были несчастны и не решали проблемы, зарабатывая 25 000 долларов в год, то ничего бы не изменилось, если бы у нас было много денег. Мы были бы столь же несчастны и решали бы проблемы столь же плохо, но имея больше удобств<sup>6</sup>.

В заключение скажем, что надо дать людям понять: деньги не могут заменить способности

справляться с трудностями, которую надо у себя развивать. Материальные проблемы появляются у людей как симптомы других проблем.

#### **4. Проблемы предоставляют возможности для роста**

Когда будете помогать людям, не забывайте — несмотря на то что проблемы причиняют страдания, они также предоставляют возможности роста. Как выразила это писательница Не-на О'Нейл: «Каждый кризис дает возможность родиться заново».

Люди города Энтерпрайз, штат Алабама, хорошо понимают данную истину. В городе стоит памятник мексиканскому хлопковому долгоносику, воздвигнутый в 1919 г. В 1895 г. это насекомое уничтожило весь урожай хлопка в округе. После катастрофы местные фермеры стали уделять внимание и другим культурам, и в 1919 г. урожай земляного ореха превысил ценность даже самых больших урожаев хлопка. На памятнике высечена следующая надпись: «Глубокое почтение хлопковому долгоносику и тому, что он сделал для процветания... Во время борьбы с разразившимся кризисом мы добились нового роста и развития. Благодаря несчастью на нас снизошло благословение».

Как вы, конечно, замечали: не у всех такой же подход к жизненным трудностям. Историк Арнольд Тойнби считал, что все люди реагируют на трудности одним из четырех способов:

1. Вспоминают прошлое.
2. Мечтают о будущем.
3. Уходят в себя и ждут, когда их кто-нибудь спасет.
4. Не боятся проблем и обращают их во что-нибудь полезное.

Помогая людям, предупреждайте их, что может наступить суровое время. Скажите им, что лучше все планировать заранее. А когда начнутся трудности, поддерживайте их и помогайте им стать лучше.

#### **Лоцман вносит коррективы по ходу пути**

Нам рассказывали, что в прошлом, когда не было сложного электронного навигационного оборудования, мореплаватели ориентировались по звездам в определенное время ночи. Они определяли, насколько судно отклонилось от заданного курса, и вносили поправки. Не имеет значения, насколько точно с самого начала рулевой следовал намеченным курсом, так как корабль всегда отклоняется от курса и необходимо вносить поправки.

То же самое и с людьми: не имеет значения, насколько они сосредоточены и насколько хорошо все распланировали, так как люди всегда сбиваются с намеченного пути. Проблемы возникают при попытках исправить дело — либо потому что люди не знают, насколько они отклонились от намеченного пути, или же не знают, что сделать, чтобы все исправить. Не всем дано успешно справляться с проблемами. Большинство людей должны этому учиться. Джон Фостер Даллес, государственный секретарь во время правления Эйзенхауэра, предложил «измерять уровень успеха не по сложности проблемы, а учитывая, изменилась ли ситуация с прошлого года». Как лоцман, вы можете помочь людям избежать такой ситуации.

#### **Учите не прислушиваться к сомнительной критике**

В книге «Лидер, придерживающийся принципов» Стивен Ко-уэй описывает случай, произошедший с Колумбом. Однажды его пригласили на званый обед и посадили на самое почетное место за столом. Там же присутствовал некий ограниченный придворный, завидовавший Колумбу. За столом он резко спросил мореплавателя: «Ну и что, что вы открыли Индию? Разве не было в Испании других людей, которые смогли бы с этим справиться? »

Колумб ничего не ответил, потом взял яйцо и предложил всем попробовать сделать так, чтобы оно стояло вертикально. Все попытались сделать это, но ни у кого не получилось. Тогда мореплаватель стукнул яйцом по столу, оставив на нем вмятину, и поставил его на стол.

— Мы все бы могли так сделать! — закричал придворный.

— Да, если бы только знали как, — ответил Колумб. — Однажды я показал вам путь в Новый Свет, и для вас не было ничего легче, чем последовать за мной.

**Указывая людям путь, не забывайте,**

**что они не могут проделать все путешествие за один день.**

Дело в том, что в тысячу раз легче критиковать людей, чем найти решение проблемы. Но критика ни к чему не приводит. Альфред Арманд Монтаперт подвел такой итог всему вышесказанному: «Большинство людей видят препятствия; мало людей видят цель; история записывает успехи последних, тогда как забвение — это награда первым». Помогайте людям не обращать внимания на критику и устремляться к цели. Покажите им, что лучший способ отреагировать на критику — это решить проблему и пойти вперед.

**Тренируйте их, чтобы они не пасовали перед испытаниями**

Новый игрок-бейсболист в Высшей лиге в первый раз встретился с питчером Уолтером Джонсоном, когда тот был в расцвете сил. Он отбил два первых мяча и направился на скамью, сказав судье, чтобы тот сам отбил третий удар, так как с него достаточно.

Когда сталкиваешься со сложными проблемами, каждый может прийти в уныние. Поэтому неплохая мысль — тренировать людей во время испытаний, особенно на ранних этапах наставничества, когда вы только начинаете указывать им путь. Побуждайте их не терять позитивного отношения и предлагайте способы решения проблем.

Специалист в области управления Кен Бланчард рекомендует решать проблемы в четыре этапа: 1) хорошо понять проблему; 2) сформулировать способы ее решения; 3) предусмотреть последствия, которые возникнут в результате решения проблемы данными способами; 4) затем выбрать тот способ, в основе которого лежит более широкое видение проблемы. Бланчард говорит: «Выбираете ли вы место отпуска или супругу (супруга), партию или кандидата, свое жизненное кредо или сферу приложения своих усилий — думайте!» Не существует неразрешимых проблем! Время, размышление и позитивный настрой могут преодолеть почти все.

**Помогайте искать простые решения**

Есть несколько подсказок для решения проблем наиболее эффективным способом. Во-первых, надо понять, что простой способ решения лучше сложного. Пример из жизни Томаса Эдисона подтверждает данную точку зрения. Говорят, что у Эдисона был уникальный способ приема инженеров на работу. Он давал кандидату электрическую лампу и спрашивал: «Какой объем воды она вмещает?» Обычно у инженеров было два варианта ответа. Первый способ заключался в том, чтобы измерить все углы лампы, а затем подсчитать площадь ее поверхности, на что обычно уходило 20 минут. Второй способ заключался в том, чтобы заполнить лампу водой, а затем перелить воду в мерную кружку, на что обычно уходило не более минуты<sup>7</sup>. Эдисон никогда не принимал на работу инженеров, использовавших первый способ. Он не хотел, чтобы инженеры старались произвести на него впечатление, он хотел получать от них простые решения.

Во-вторых, для эффективного решения проблем очень важна способность принимать решения. Томас Дж. Уотсон младший, бывший глава компании IBM, считал, что умение принимать решения играет важную роль в достижении успеха. «Принимайте решение, — заявлял он. — Принимайте его быстро, вне зависимости от того, правильное оно или неправильное. Если решение окажется неверным, то оно вернется к вам и ударит вас, как грабли, и тогда вы сможете принять правильное решение. Застыть и ничего не делать — удобная альтернатива, потому что она не несет в себе риска, но это слишком пагубно сказывается на ведении дел». Такой подход так же ужасно сказывается на жизни человека. Помогите людям понять, что им нужно сделать, чтобы внести коррективы, найти простые решения, которые, как им кажется, будут работать, а затем без промедления приступить к их осуществлению. Не давайте им больше отклоняться от курса.

## **Внушайте уверенность**

Сомнение в себе — это ловушка, в которую можно попасть, помогая решать проблемы. Постоянно подбадривайте людей, которым помогаете. Джордж Мэтью Адаме сказал: «То, что вы думаете, значит больше, чем что-либо еще в жизни. Это важнее суммы зарабатываемых денег, важнее социального положения и важнее того, что о вас думают другие люди». Уверенность человека и его настрой имеют большее значение, чем серьезность любой их проблемы. Если люди будут оставаться уверенными в себе, то смогут преодолеть любое препятствие.

## **Лоцман всегда находится рядом**

И последнее — хороший лоцман совершает путешествие вместе с людьми, которых он направляет. Он не просто указывает

направление, а затем уходит, — он идет рядом, как друг. Писатель и спикер на конференциях Ричард Эксли объяснил свою точку зрения на лидера: «Настоящий друг — тот, который слышит и понимает, когда вы делитесь с ним своими глубокими чувствами. Он поддерживает вас в борьбе; исправляет вас мягко и с любовью, когда вы ошибаетесь; и прощает вас, когда вы оступаетесь. Настоящий друг побуждает вас развиваться, проявляя в полной мере свои возможности. А самое удивительное, что он радуется вашим успехам как своим собственным».

Когда вы будете рядом с людьми, на которых оказываете влияние и которых наставляете, то можете вместе оказаться в трудной ситуации. Вы не будете на высоте, так же как и они, но просто не забывайте слова Генри Форда: «Лучший друг — тот, кто способствует проявлению лучшего, что в вас есть». Делайте все, что в ваших силах, чтобы следовать этому принципу, и тогда поможете многим людям.

Как только люди научатся эффективно решать проблемы, их жизнь начнет стремительно меняться. Они больше не будут ощущать себя бессильными при встрече с жизненными трудностями. Они научатся отбивать удары, а от некоторых — даже увертываться. А как только решение проблем станет привычкой, то никакое испытание не покажется слишком тяжелым.

Джим много размышляет и прекрасно справляется с проблемами. Он с честью выходил из очень сложных ситуаций на протяжении многих лет. Недавно он поведал нам историю, которая, несомненно, вам понравится.

Несколько лет назад, когда мы с Нэнси проводили бизнес-семинар на борту большого круизного корабля в Карибском море, нас пригласили на важную деловую встречу, проводившуюся в штате Мичиган. У нас не возникло никаких проблем, чтобы добраться туда, потому что из Сан-Жуана (в Пуэрто-Рико) нас доставили на частном реактивном самолете. Но возвращение из Мичигана выглядело совершенно иначе.

Мы думали на следующий день вернуться на этом же самолете и сесть на корабль в следующем порту. А оттуда корабль должен был вернуться в Майами, где мы продолжили бы наш семинар. Но когда мы собирались вылететь из Мичигана, в приборах самолета что-то вышло из строя и его пришлось вернуть в ангар. Для нас это обернулось серьезной проблемой. Нам нужно было добраться до Сент-Мартина, который находится в 150 милях от побережья Флориды, но туда не было ни коммерческих рейсов, ни частных самолетов.

Пропускать семинар не хотелось, поэтому мы стали искать другой выход. Мы решили долететь на любом частном самолете до Атланты, а там попытаться нанять другой самолет.

К тому моменту, когда мы приземлились в Атланте, мы успели даже договориться о другом самолете, который уже стоял и ждал нас. Как только самолет приземлился, мы собрали все вещи и перебрались в другой самолет. Можете себе представить, какое это было облегчение для нас — оказаться на борту самолета и подняться в воздух! Мы не выходили на нужный курс очень долго, а затем узнали, что этот самолет доставит нас на остров на 15 минут позже, когда корабль по расписанию должен уже выйти из порта. «Мы должны задержать отплытие», — сказал я.

Пилот связался с капитаном корабля из кабины самолета и договорился, чтобы корабль задержали на 20 минут. Затем пилот помог нам быстро пройти через таможню. А когда мы поняли, что успеваем, то

стали более оптимистичны.

Мы бросились к первому попавшемуся такси, но только отъехав, почти сразу же попали в огромную пробку.

— Как далеко корабль? — спросила Нэнси.

— На другой стороне острова, — ответил водитель.

— Сколько мы будем добираться?

— 15, а может быть, 20 минут.

— Нам надо успеть за 10 минут, — попросил я, предлагая ему действительно хорошие чаевые.

Он посмотрел на меня, потом на деньги и сказал: «Да, сэр». Он вывел машину на тротуар и быстро свернул на аллею. Мы ехали по ухабам, проезжали на красный свет, мчались по аллеям и боковым улочкам. Мы ощущали себя как на «американских горках» в Диснейленде. Казалось, что здания на острове неслись мимо со страшной скоростью. Но когда мы вылетели из узкого прохода между двумя зданиями и попали на залитый солнечным светом причал, то увидели корабль, подающий гудок к отплытию.

Выбираясь из машины в конце пирса, мы закричали, чтобы нас услышали. Затем до нас донеслись восклицания с корабля. Очевидно, люди на корабле увидели, как мы боролись за то, чтобы к ним вернуться. И когда в конце концов мы посмотрели вверх, то увидели на палубе более 500 человек, приветствующих наше возвращение радостными возгласами.

«Кто же вы такие?» — спросил нас водитель. Я просто отдал ему деньги и сказал: «Спасибо за помощь». А затем мы с Нэнси побежали к кораблю. Добежать оказалось нелегким делом, но мы сделали это.

Каждый может научиться справляться с проблемами, но для этого требуется практика. Если бы Нэнси и Джим оказались в такой же ситуации 20 лет назад, то, возможно, им не удалось бы попасть на корабль. Но на протяжении нескольких лет они развили в себе невероятную способность справляться со сложностями не только в своей жизни, но и в жизни других людей.

У вас тоже может появиться данная способность. Станьте лоцманом в жизни людей. Вы сможете использовать свое влияние, чтобы помогать людям выйти на более высокий уровень жизни. А сумев помочь им в трудное для них время, вы приобретете друзей на всю жизнь.

## **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

### **СПОСОБНОСТЬ НАПРАВЛЯТЬ ЛЮДЕЙ**

**Определите цель пути.** Выберите трех людей, которым вы хотели бы помочь. Какая у них цель? Понаблюдайте за тем, что вызывает у них слезы, что побуждает их петь, а что мечтать. Запишите это ниже.

Человек № 1 \_\_\_\_\_

Плачет: \_\_\_\_\_

Поет: \_\_\_\_\_

Мечтает: \_\_\_\_\_

Человек № 2 \_:-----

Плачет: \_\_\_\_\_

Поет: \_\_\_\_\_

Мечтает: \_\_\_\_\_

Человек № 3 \_\_\_\_\_:

Плачет: \_\_\_\_\_

Поет: \_\_\_\_\_.

Мечтает: \_\_\_\_\_

**Будьте дальновидны.** Основываясь на своем опыте и знании данных людей, составьте список трудностей, с которыми они могут столкнуться в ближайшем будущем.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Планируйте все заранее.** Как можно помочь людям справиться с потенциальными проблемами? Запишите то, что можно сделать и когда это нужно сделать.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## 8

Человек, оказывающий влияние...

### УМЕЕТ УСТАНОВЛИВАТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

Были ли вы когда-нибудь на встрече выпускников школы или семейных сборищах? Это интересно, так как у вас появляется возможность встретиться с людьми, с которыми вы не виделись долгое время. Джон недавно ходил на такую встречу и хорошо провел время. Вот его рассказ:

В 1969 г., после окончания университета, моим первым местом работы стала небольшая церквушка в Хиллхаме, штат Индиана. Три года я проработал там старшим пастором. Число прихожан настолько увеличилось за то короткое время, что мы с Маргарет там прожили, что нам пришлось в 1971 г. строить новую церковь, которая смогла бы вместить всех прихожан. Мы вспоминаем те 3 года как важное время в нашей жизни, когда нам было по-настоящему хорошо и мы извлекали много полезного для себя.

Недавно мне позвонили из той маленькой церквушки. Человек на другом конце провода начал восторженно объяснять, что они собираются отмечать 25 лет со дня постройки новой церкви. Они собирались провести большую службу и пригласить всех в округе прийти и отметить этот юбилей вместе с ними. А затем собеседник сделал паузу, откашлялся и в конце концов спросил:

— Доктор Максвелл, не хотели бы вы вернуться к нам и провести эту воскресную службу?

— С удовольствием сделаю это, — сказал я ему, — это для меня честь. Назовите мне день, и я приеду к вам.

В течение последующих нескольких месяцев я размышлял, как бы лучше отметить юбилей. Самое последнее, о чем я думал, так это о том, чтобы вернуться в качестве героя. Я знал, что мне надо заново установить взаимоотношения с людьми.

Первое, что я сделал, — попросил их прислать мне копию служебной книги с именами и фотографиями всех, кто работал в церкви. Там было много тех, кого я узнал. У некоторых было меньше волос, у многих волосы поседел, но я узнавал лица людей, несмотря на появившиеся за 25 лет морщины. Было и много новых для меня людей, сыновья и дочери прихожан, которых я любил, а также новые имена, которых я не помнил. Я провел несколько часов, вглядываясь в лица на фотографиях и запоминая имена.

Затем я подготовил лучшую проповедь, какую только мог, включив в нее истории из нашей совместной работы. Я поделился некоторыми своими ошибками и подробно рассказал обо всех наших достижениях. Я хотел, чтобы люди разделили со мной успех. Это они сделали меня таким, и я благодарен им за поддержку и заботу обо мне.

Но я знал, что важнее чем проповедь или что-либо еще, что я могу для них сделать, будет время, которое я с ними проведу. Поэтому когда настало время, мы с Маргарет вылетели рано утром и

провели субботний день с некоторыми священниками, с которыми работали вместе 25 лет назад. Мы делились чудесными воспоминаниями. Я рассказал им о своих самых любимых воспоминаниях, а они удивили меня своими рассказами. Например, когда я еще там работал, среди наших прихожан был один подросток в инвалидном кресле. Пережив аварию, он впал в кому. Я несколько раз навещал его и его семью в больнице, а однажды вечером высказал ему свою веру в него, когда он без сознания лежал на кровати. Вскоре после этого я уехал из Хиллхамы, чтобы перейти в другую церковь, и до этой встречи не знал, вышел ли мальчик из комы или нет.

— Вы помните, как пришли в больницу и разговаривали со мной 25 лет назад? — спросил он.

— Конечно, — ответил я.

— Я тоже, — сообщил он мне. — Я помню тот день очень ясно. Я не мог вам ответить, но слышал каждое ваше слово. Именно в тот день я стал верующим.

И он поведал мне, как его вера оказала влияние на местных жителей. Это было сильное переживание.

На следующий день я рано отправился в церковь, чтобы пожать руки людям, входившим в храм. Было удивительно встречать так много людей и приветствовать их по имени. А затем я прочитал им жизнеутверждающую проповедь. Я сказал им: несмотря на то что с тех пор, как я в последний раз их видел, они проделали здесь действительно удивительную работу, я уверен, что весь их великий потенциал раскроется в последующие 25 лет. Их лучшие дни еще только впереди. И когда я уезжал, то чувствовал, что не только возобновил старые знакомства, но и завел много новых друзей.

Джон провел немного времени с людьми в Хиллхаме, но успел сделать нечто важное для них и для себя — он сумел установить с ними взаимоотношения.

### **Взаимоотношения с людьми помогают выйти на новый уровень жизни**

Важной составляющей процесса наставничества являются плодотворные взаимоотношения с людьми. И это совершенно необходимо, если вы хотите оказывать благотворное влияние на людей. Указывая людям путь, вы некоторое время идете рядом с ними, помогаете им справляться с препятствиями и трудностями в жизни. А устанавливая с ними взаимоотношения, вы просите их идти рядом с вами ради вашей же совместной пользы.

Отношения между людьми можно сравнить с поездами и с тем, что с ними происходит на сортировочной станции. Вагоны, стоящие на сортировочной станции, выполняют много функций. Они имеют ценность, так как заполнены грузом; у них есть место назначения; у них даже есть маршрут, которым им надо добираться до конечного пункта назначения. Но сами они никуда не могут доехать: для этого их надо прицепить к локомотиву.

Были ли вы когда-нибудь на сортировочной станции? Видели ли вы, как отдельные вагоны сцепляют друг с другом, чтобы они стали одним поездом? Это целый процесс. Все начинается с локомотива: сначала его выводят на те же рельсы, на которых стоят вагоны, к которым его прицепят. Затем его задним ходом подводят к вагону, их состыковывают, а затем сцепляют. Как только состав сцеплен, он отправляется к пункту своего назначения.

То же самое должно происходить и с вами, прежде чем вы отправитесь с людьми в путешествие. Вам надо выяснить, где они находятся, поехать к ним, чтобы установить с ними контакт, затем завязать с ними отношения. Если все пройдет успешно, то вы сможете им подняться на новые высоты в отношениях и развитии.

Не забывайте, переход к следующему этапу всегда напоминает подъем в гору, поэтому людям нужна ваша помощь, чтобы подняться на уровень выше.

### **Девять этапов выстраивания взаимоотношений с людьми**

К счастью, не надо быть машинистом, чтобы устанавливать взаимоотношения с людьми, но для этого действительно требуются некоторые усилия. Вам надо уметь общаться с людьми, хотеть помогать им развиваться и меняться, а также обладать чувством личной ответственности и поставить перед собой цель. В конце концов, вам надо знать, куда вы идете, чтобы повести за собой других.

Просмотрите следующие 9 этапов и воспользуйтесь ими, устанавливая взаимоотношения с людьми.

## **1. Не воспринимайте людей как само собой разумеющееся**

Вы сможете установить взаимоотношения с людьми и руководить ими, только если вы их цените. Слабые лидеры иногда настолько поглощены стремлением к тому, куда они идут, что забывают о людях, которыми пытаются руководить. Но нельзя смотреть на людей как на само собой разумеющееся, иначе ваш ореол лидера начнет тускнеть. И тогда вы не сможете плодотворно общаться.

Удивительная история, рассказанная бывшим спикером палаты Типом О'Нейлом, служит примером того, что происходит, если принимаешь людей как должное. Он поведал, что в день выборов после голосования пожилой сосед подошел к нему и сказал: «Тип, я проголосовал за тебя сегодня, хотя ты и не просил меня об этом».

О'Нейл удивился:

— Мистер О'Брайен, я знаю вас всю жизнь. Я выносил ваш мусор, подстригал ваши лужайки, очищал ваши дорожки от снега. Не думал, что мне надо было вас просить!

— Тип, — проговорил он отеческим тоном, — всегда приятно, когда тебя просят.

О'Нейл признался, что навсегда запомнил этот совет.

Первый этап при установлении взаимоотношений с людьми заключается в том, чтобы ценить их. Но у данного этапа есть и дополнительные выгоды. Если вы дадите людям понять, что не воспринимаете их как нечто само собой разумеющееся, то они повернутся к вам лицом и сделают то же самое для вас. Джону об этом напомнил его друг и коллега Дэн Рейланд. Ниже приводится эта интересная история.

Не так давно мы с Маргарет провели выходные с Дэном и его женой Патти. Дэн работает со мной 15 лет, сначала в качестве главного пастора в церкви «Скайлайн», где я был старшим пастором, а сейчас в качестве вице-президента в компании INJOY. Мы отдыхали в курортном отеле «Лагуна-бич». Было здорово! Мы плавали в бассейне и в источнике с минеральными водами, ели вкусную пищу и хорошо проводили время вместе.

Когда мы с Маргарет выписывались из номера, я пошел оплатить счет и понял, что Дэн уже опередил меня и обо всем позаботился. Позже, когда я с ним разговаривал, я сказал:

— Дэн, не надо было этого делать. Я хотел доставить удовольствие вам и Патти.

— Нет, Джон, — ответил Дэн, — это нам было приятно доставить вам удовольствие. Вы сделали для нас так много, и я не хочу смотреть на это как на само собой разумеющееся.

Друг Джона, тренер Билл Мак-Картни, бывший главный тренер футбольной команды Colorado State Buffaloes, сказал: «Каждый раз, недооценивая людей, вы сомневаетесь в том, что их сотворил Господь». Слова любви на публике никогда не будут звучать слишком часто, слишком громко или слишком открыто.

## **Вы сможете устанавливать**

### **взаимоотношения с людьми и руководить**

**ими, только если будете ценить их.**

## **2. Измените образ мыслей**

Если хотите сделать нечто великое и действительно увидеть, как это произойдет, то надо изменить свое отношение. Каждый раз, сомневаясь в возможности перемен к лучшему, вы не можете ничего изменить. Как воспитать в себе образ мыслей, одобряющий изменения в жизни?

**Надо верить, что можно изменить жизнь людей.** Каждый человек на земле, в том числе и вы,

обладает способностью изменить жизнь людей к лучшему. Но это можно сделать, только если веришь в себя и готов целиком посвящать себя людям. Как сказала Элен Келлер: «Жизнь увлекательна, но она более увлекательна, когда живешь ради других». Вы не сможете помочь всем, но, несомненно, можете помочь хоть кому-нибудь.

**Надо верить — то, чем вы делитесь с людьми, может изменить их жизнь к лучшему.** Мы оба значительную часть времени проводим, устанавливая взаимоотношения с людьми и общаясь с ними. И мы встречаемся друг с другом чаще, чем миллион людей каждый год встречается с друзьями. Если бы мы считали — то, чем мы делимся с людьми, не может изменить их жизнь, то завтра же перестали бы этим заниматься. Но мы знаем, что можем помочь людям изменить свою жизнь. Мы верим, что все зависит от лидера. Мы уверены, что настрой либо помогает, либо ломает. И мы знаем, что нет ни радости, ни умиротворения, ни смысла в жизни, если у человека отсутствует вера.

Надо верить — то, что вы предлагаете людям, может изменить их жизнь. Никто не хочет идти за человеком, который не верит в свое дело. Если вы не будете верить, то и люди не будут.

**Надо верить, что человек, которому вы помогаете, может изменить свою жизнь.** Мы читали о некоем правиле, называвшемся «принципом взаимности» в поведении людей. Считается, что со временем люди начинают одинаково относиться друг к другу. Другими словами, если у нас высокое мнение о вас и мы будем продолжать так о вас думать, то в конце концов вы тоже начнете так к нам относиться. Это помогает выстроить взаимоотношения между нами, а также открывает путь к плодотворному партнерству.

**Надо верить, что вместе вы сможете изменить жизнь к лучшему.** Мать Тереза — живой пример истины, высказанной однажды ею самой: «Я могу сделать то, что вы не сможете, а вы сможете сделать то, что не смогу сделать я. Но вместе мы сможем вершить великие дела». Никто никогда не сможет в одиночку достичь того, что он сможет сделать вместе с другими. Все, кто не признает эту истину, невероятно быстро растрачивают свой потенциал.

Существует одна история об известном органисте, жившем в 1800-х гг., в которой говорится о необходимости ценить сотрудничество. Музыкант ездил из города в город с концертами. В каждом городе он брал на работу мальчика, который во время концерта накачивал орган воздухом. Однажды после выступления он не смог отделаться от мальчика, тот даже пошел за музыкантом в гостиницу.

— Не правда ли, мы дали сегодня грандиозный концерт? — спросил мальчик.

— Что ты имеешь в виду под словом «мы»? — спросил музыкант. — Это я дал грандиозный концерт. И почему ты не идешь домой?

Во время следующего концерта, когда органист собирался исполнить великолепную фугу, орган внезапно замолчал. Музыкант был поражен. Затем маленький мальчик вдруг высунул голову из-за угла органа и проговорил с ухмылкой: «Не правда ли, мы сегодня не дали хороший концерт? »

Если вы хотите устанавливать взаимоотношения с людьми и поднимать их на более высокий уровень жизни, то надо усвоить простую истину, что изменения можно производить, только если вы будете одной командой. И надо помнить об этой истине каждый раз, когда у вас появляется возможность.

### **3. Надо проявлять инициативу к сближению с людьми**

По словам Тома Петерса и Нэнси Остин: «Проблема № 1 непродуктивной работы администрации в Америке очень проста. Это наличие управляющих, у которых отсутствует связь со своими людьми в компаниях и с покупателями»<sup>1</sup>. Проблема отсутствия контакта и недостатка общения существует у многих людей, а не только у управляющих в компаниях. Вот что говорит специалист в области продаж Чарльз Б. Рут: «Существует много примеров, когда менеджеры по продажам, которым нечего предложить, кроме дружбы, продают больше, чем менеджеры по продажам, которые могут предложить все, за исключением дружбы»<sup>2</sup>.

Думаем, существует много причин почему люди не общаются друг с другом чаще, чем им хотелось бы. Основная причина, особенно внутри организаций: многие руководители считают, что проявлять инициативу и выходить на контакт — обязанность служащих. Но все обстоит с точностью до наоборот. Чтобы успешно вести дела, руководители должны сами проявлять инициативу. Если они не будут обращаться к своим подчиненным, встречаться с ними, инициативно устанавливать

взаимоотношения, то в 80% общения не получится.

#### 4. Надо искать общее между людьми

Завязывая отношения с людьми, надо опираться на то, в чем у вас нет расхождений во мнениях. А это значит — найти между вами нечто общее. Если вы научились слушать собеседника (мы писали об этом в главе 4), то сможете определить, в каких областях жизни вас связывает общий опыт или одинаковые взгляды. Поговорите с человеком о его хобби, о городе, в котором живете, о работе, спорте, детях. Тема обсуждения не столь важна, сколь ваше отношение к собеседнику. Будьте позитивно настроены и старайтесь смотреть на все с точки зрения вашего визави. Если вы будете открыты с собеседником, будете придерживаться его взглядов, то наполовину выиграете битву. Как иногда говорят: «При всей схожести взглядов люди будут иметь дело с людьми, которые им нравятся. Но и при всей несхожести взглядов люди все равно будут иметь с вами дело».

Но иногда даже найдя, что вас объединяет, вы все равно можете столкнуться с трудностями в общении. Обнаружив, что люди, с которыми вы пытаетесь установить взаимоотношения, все еще сомневаются в вас, попытайтесь найти между вами общую эмоциональную основу. Прекрасный прием — «чувствуют, чувствовал, понял». Вначале попытайтесь понять, что люди чувствуют, затем признайте, что их чувства имеют право на существование. Если у вас тоже ранее были подобные чувства, то поделитесь ими и расскажите, что некогда чувствовали то же самое. И, в итоге, поделитесь с ними тем, что вы поняли, то есть как вам помогли данные чувства.

Как только вы научитесь находить общие черты между собой и собеседником, то поймете, что сможете общаться со всеми, с кем будете встречаться. А когда сможете это делать, то с легкостью установите взаимоотношения.

#### 5. Надо признавать и уважать различия между людьми

Между людьми много общего, но, в то же время, надо признать, что все люди разные. И в этом заключается одна из самых больших радостей в жизни, хотя мы и не всегда так думаем. Чтобы научиться понимать людей, можно прочитать прекрасную книгу приятельницы Джона, Флоренс Литтауэр, которая называется «Преимущества людей». В данной книге она описывает 4 основных типа темперамента.

- **Сангвиник:** любит веселиться, общительный, у него много знакомых, остроумный, легкий в общении, пользуется любовью окружающих, артистичный, эмоциональный, открытый, оптимист.
- **Меланхолик:** стремится к совершенствованию, интроверт, склонен к вдумчивой работе, артистичный, эмоциональный, целеустремленный, организованный, пессимист.
- **Флегматик;** любит спокойствие, интроверт, неэмоциональный, с сильной волей, любит общаться с людьми, пессимист, настойчивый.
- **Холерик:** любит властвовать и управлять людьми, волевой, решительный, целеустремленный, организованный, эмоциональный, общительный, открытый, оптимист<sup>3</sup>.

Все люди соответствуют одному из приведенных типов (или у них есть качества разных типов). Например, Джон — классический пример холерика и сангвиника. Он любит веселиться, решителен и берет на себя инициативу в любой ситуации. Джим же, наоборот, пример меланхолика и флегматика. Он склонен к аналитическим размышлениям, не поддается эмоциям и обычно скрытен.

При общении с людьми признавайте и цените их отличия. С холериками надо устанавливать отношения настойчиво. С меланхоликами надо быть сосредоточенным. Флегматикам требуются гарантии. А сангвиников надо покорять воодушевлением.

Драматург Джон Лютер понимал эту разницу между людьми: «Природный талант, ум, хорошее образование — ничто из перечисленного не приносит успех. Нужно что-то еще: восприимчивость, чтобы понимать, что люди хотят, а также желание давать им это». Уделяйте внимание личности людей и делайте все, что от вас зависит, чтобы принимать их такими, какие они есть. Они оценят вашу восприимчивость и понимание.

## **6. Надо найти ключ к жизни людей**

Промышленник Эндрю Карнеги обладал сверхъестественной способностью понимать людей и то, что для них важно. Говорят, что когда он был ребенком и жил в Шотландии, то у него была крольчиха с крольчатами. Карнеги просил соседских ребят собирать клевер и одуванчики на корм кроликам. В обмен на это каждый мальчик мог назвать одного кролика в свою честь.

Карнеги делал нечто подобное и когда вырос, что показывает, как он понимал людей. Когда он захотел продать сталь Пенсильванской железной дороге, то после основания нового сталелитейного завода в Питсбурге назвал его в честь президента Пенсильванской железной дороги Дж. Эдгара Томсона. Последний был так польщен, что впоследствии покупал сталь только у Карнеги.

Вам не надо быть Карнеги, чтобы общаться с людьми. Вам надо просто знать, что для них важно. К каждому человеку можно подобрать ключик; все, что надо сделать, это найти его. Ниже приводятся два способа осуществить это. Чтобы понять, что человек думает, посмотрите, чего он уже достиг. Чтобы понять душу человека, узнайте, к чему он стремится. Это поможет вам подобрать к нему ключик, а как только найдете его, честно его используйте. Поворачивайте ключ, только когда получите на то разрешение человека, и только для блага этого человека, а не для своего собственного. Надо помогать людям, а не причинять им боль.

## **7. Надо общаться с людьми от всей души**

Как только проявите инициативу в общении с людьми, найдете общие черты между вами, поймете, что действительно для них важно, тогда общайтесь с ними, говоря о том, что для них важно. А для этого требуется говорить с ними от всей души.

Однажды некоего молодого человека с ученой степенью по психологии попросили выступить с речью перед пожилыми людьми. Около 45 минут он учил их, как достойно жить на старости лет. Когда он закончил говорить, к нему подошла 85-летняя женщина и сказала: «У вас превосходный словарный запас и произношение, но должна вам сказать: со временем вы поймете, что не знаете, о чем говорите!»

Искренность — это единственный важный фактор при общении с людьми, либо один на один, либо перед большой аудиторией. Никакие знания, никакие приемы и остроумие не заменят честности и искреннего желания помочь людям.

Известно, что Авраам Линкольн умел общаться с людьми, а секретом его успеха была способность говорить с человеком от всей души. В 1842 г. Линкольн обратился к членам Вашингтонского общества терпимости. В своей речи, называвшейся «Милосердие при вводе ограничений на употребление алкоголя», он сделал следующее наблюдение: «Если привлечете к общему делу человека, то сначала убедите его, что вы его искренний друг. ...Предположим, вы будете диктовать ему нормы поведения, говорить ему, что делать, обращаться с ним как с человеком, достойным презрения и которого надо остерегаться, то он просто уйдет в себя... И больше вы уже не сможете постигнуть этого человека, если только вам не удастся проникнуть сквозь крепкий панцирь»<sup>4</sup>.

Когда будете общаться с людьми, делитесь мыслями и чувствами от всей души и будьте собой.

## **8. Надо иметь с людьми общие переживания**

Чтобы действительно установить взаимоотношения с людьми, надо делать нечто большее, чем просто найти то, что вас объединяет, и поддерживать общение. Найдите способ укрепить ваши отношения. Джозеф Ф. Ньютон сказал: «Люди одиноки, потому что вместо мостов они воздвигают стены». Чтобы построить мост, который проложит бы путь для продолжительных отношений, надо иметь общие переживания с людьми.

### **Никто не может в одиночку достичь того, что он сможет делать совместно с другими.**

Нам обоим нравится разделять с людьми наши переживания. Например, когда Джон принимает на административную должность нового человека, то всегда берет его с собой на несколько конференций. Но он делает так не только для того, чтобы человек ознакомился с услугами,

предлагаемыми компанией покупателям, но также и потому, что в дороге они могут узнать друг друга с разных сторон. Ничто так не связывает людей, когда они мчатся в машине по незнакомому городу, пробиваясь через поток транспорта, чтобы успеть в аэропорт, а затем с сумками бегут по вокзалу аэропорта и в самую последнюю минуту забираются в самолет!

Но совместные переживания не обязательно должны носить драматический характер (хотя трудности, несомненно, сплачивают людей). Обедайте вместе с людьми. Сходите вместе на футбол. Возьмите человека на какую-нибудь встречу. Все, что вы вместе испытаете, становится вашим общим прошлым и помогает укрепить взаимоотношения.

Удивительная история о взаимоотношениях между людьми связана с карьерой Джеки Робинсона, первого афроамериканца, игравшего в бейсбол в Высшей лиге. Робинсон ломал расовые стереотипы, поэтому он сталкивался с насмешками толпы, угрозами и оскорблениями почти на каждом стадионе, на который выходил играть. Однажды, когда он играл на стадионе в Бруклине, то допустил одну ошибку, и его фанаты сразу же принялись его осмеивать. Он стоял униженный на «второй базе», а фанаты зло подшучивали над ним. Затем подошел шортстоп Пи Ви Риз и встал рядом с ним. Он положил руку на плечо Робинсону и вместе с ним повернулся к толпе. Фанаты притихли... Позже Робинсон говорил, что рука Риза на его плече спасла ему карьеру.

Ищите способы строить мосты к людям, на которых вы оказываете влияние, особенно тогда, когда им тяжело. Это очень укрепит ваши взаимоотношения и подготовит вас к путешествию, которое вы будете совершать вместе.

## **9. Как только установите взаимоотношения с людьми, идите вперед**

Если вы хотите оказывать на людей влияние и направлять их на правильный путь, то, прежде чем повести их за собой, надо установить с ними взаимоотношения. Неопытные лидеры часто допускают ошибку — пытаются направлять людей до того, как выстроят с ними отношения. Так появляются недоверие, сопротивление людей и натянутые отношения. Никогда не забывайте, что надо поделиться своими переживаниями с человеком, прежде чем вместе с ним отправиться в путешествие. Как кто-то однажды заметил: «Лидер сегодня культивирует в людях желание в будущем последовать за ним ради великого дела». А хорошие взаимоотношения вызывают такое желание.

Для любого человека, оказывающего влияние на людей, непростая задача — установить взаимоотношения с человеком другой культуры. В этом отношении много опыта у Джима, так как он работает с людьми в 26 странах. Ему особенно интересно работать с людьми из стран Восточной Европы, бывших под сферой влияния Советского Союза.

Когда мы только начали работать с людьми из стран Восточной Европы, то испытывали необычные ощущения. Мы очень мало были знакомы с их культурой и ценностями. То, что нам в бизнесе казалось привычным, было непонятно им, 50 лет жившим по законам коммунизма.

Большинство американцев воспитано в иудейско-христианских традициях этических и моральных ценностей. Мы часто воспринимаем многие явления как само собой разумеющееся, например, частное предпринимательство и блага капитализма. Наши друзья в таких странах, как Польша, Венгрия, Чехия, наоборот, привыкли выживать в двойственном мире под давлением правительства и коммунистической пропаганды. Насколько нам известно, этические нормы у них отсутствовали или присутствовали в ограниченном виде. Живя в такой среде, они считали, что успеха достигают только те, кто обходит закон и играет по правилам мошенников. Мы обнаружили, что многие люди хотят достичь успеха любой ценой и почти гордятся тем, как ловко им удается обойти закон.

Мы считали, что важно показать этим удивительным людям: настоящий успех возможен, только когда человек ведет себя в соответствии с этическими нормами, когда он честен и вызывает доверие. Казалось, нам предстоит проделать большую работу, но наши подопечные были умными. Мы работали с молодыми людьми, страстно желающими узнать секреты настоящего успеха.

Мы начали, во-первых, устанавливать взаимоотношения с людьми из этих стран. В некотором роде это было наибольшим испытанием для нас, как для людей, оказывающих влияние. Но мы смогли найти несколько людей, для которых мы стали друзьями и наставниками. Мы ориентировали их на новый путь в жизни в соответствии с новой этической парадигмой и правилами ведения бизнеса. Мы потратили много сил и времени на то, чтобы узнать их лучше и установить с ними отношения, совершив новое интересное путешествие. Наша цель заключалась в том, чтобы показать этим людям

способы позитивного воздействия на жизнь их соотечественников.

И это путешествие все еще продолжается для нас. Но работаем ли мы с людьми из Восточной Европы, из Китая или любой другой страны, мы считаем, что в основе своей все люди похожи. Все хотят быть успешными и счастливыми, хотят научиться, как этого можно достичь. Но нельзя оказать значительного воздействия на жизнь людей до тех пор, пока не установишь с ними контакт на личном уровне. Только тогда можно увлечь их в путешествие и действительно изменить их жизнь.

Джим и Нэнси вносят в жизнь ощутимые изменения. Они понимают, что для полноценного влияния необходимо устанавливать взаимоотношения с людьми, воспитывать их, а затем отпускать в мир, чтобы они, в свою очередь, воздействовали на жизнь других людей. А отношения с людьми являются основой данного процесса. Но прежде чем люди поднимутся на более высокий уровень жизни и окажут влияние на других людей, им надо пройти особый этап: предоставьте людям возможность проявлять себя. Об этом будет написано в следующей главе.

## **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

### **СПОСОБНОСТЬ УСТАНОВЛИВАТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ**

- **Определите, насколько крепки ваши взаимоотношения с людьми на данный момент.** Насколько крепкие у вас отношения с людьми, на которых вы оказываете влияние? Есть ли у вас «ключик» к каждому человеку? Знаете ли вы, что вас объединяет? Связывают ли вас общие переживания? Если ваши отношения не так надежны, как могли быть, не забывайте, что именно вы должны проявить инициативу. Запланируйте на следующей неделе время, чтобы пообщаться с этими людьми за чашечкой кофе или во время обеда.
- **Устанавливайте взаимоотношения на более глубоком уровне.** Если вы никогда не проводили много времени с людьми в нерабочей обстановке, то запланируйте сделать это в течение следующего месяца. Съездите куда-нибудь на выходные вместе с семейной парой или возьмите их на конференцию или семинар. Главное — надо предоставлять себе возможность устанавливать взаимоотношения с людьми на более глубоком уровне и иметь совместный опыт, объединяющий вас.
- **Говорите людям о своем видении будущего.** Как только вы установите крепкие отношения с людьми, поделитесь с ними своими мечтами и надеждами. Обрисуйте им свое видение вашего совместного будущего и пригласите их присоединиться к вам в этом путешествии.

## **9**

Человек, оказывающий влияние...

### **ДАЕТ ЛЮДЬМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОЯВЛЯТЬ СЕБЯ**

Значительная часть работы Джима предполагает встречи с главными руководителями подразделений, а так как они живут по всей стране и по всему миру, он взял за правило встречаться с ними в разных местах. Любимым местом проведения встреч для него и Нэнси стала Долина Оленей недалеко от города Солт-Лейк-Сити, штат Юта. Недавно, когда у них проходила там встреча с руководителями, произошло нечто интересное. Приводим рассказ Джима.

Долина Оленей — это очень красивое место. Зимой там здорово кататься на лыжах, а летом в горных лесах и на лугах растет много полевых цветов. Нам очень нравится там отдыхать, проводить там деловые встречи.

В прошлом году мы и еще 10 супружеских пар жили там в частном доме, расположенном прямо на склоне горы. Мы удивительно хорошо провели время!

В день отъезда мы упаковали вещи и пошли в бюро сдачи домов в аренду, чтобы выписаться. Но когда мы расплачивались по счету, то обнаружили, что одна из пар забыла ключи от комнаты в своем номере.

— Вы должны будете заплатить 25 долларов за утерянные ключи, — сообщил портье.

Должен сказать, я был немного удивлен, так как мы были их клиентами на протяжении 8 лет. И за

прошедшую неделю мы потратили у них несколько тысяч долларов.

— Послушайте: конечно, хорошо, что вы проводите такую политику в отношении потерянных ключей, но ведь ключи лежат у них в комнате. А если мы вернемся и принесем их, то опоздаем на самолет. Не могли бы вы просто забыть об этом? — попросил я.

— Нет, — ответил он, — правила таковы, что я должен включить это в ваш счет.

Даже когда я напомнил ему о наших отношениях с их компанией и сказал, что мне не нравится эта история, он не отступил. Он стал еще более непреклонным, а я еще больше разозлился. Я стоял и подсчитывал в уме, сколько денег мы потратили у них в течение нескольких лет, и получилось, что мы рисковали нашим прошлым с их компанией в 100 000 долларов из-за ключа в 25 долларов!

В конце концов мы все заплатили по счетам и уехали. По дороге в аэропорт мы с Нэнси разговаривали о случившемся. Я думаю, что тот служащий был не совсем виноват, так как проблема заключалась в руководителе, который не сумел правильно подготовить его к работе.

— Подобные вещи просто сводят меня с ума, — сказала Нэнси. — Некоторые люди просто не понимают этого. Знаешь, где обслуживание прямо противоположно такому? В магазине Nordstrom. Там все бесподобно! Я тебе не рассказывала, что произошло в тот вечер, когда мы поехали в Долину Оленей. Я пошла в Nordstrom, чтобы купить Эрику пижаму, выбрала ту, которая, я знала, Эрику понравится. Я сказала продавщице, что нам надо подшить штаны этой пижамы и что мы уезжаем следующим утром. Она, даже глазом не моргнув, предложила их подшить и в тот же вечер доставить пижаму нам домой.

— И это было единственное, что я купила! — добавила Нэнси. — То есть я совсем не потратила у них много денег. Продавщица сделала это просто ради одной пижамы.

Истории о качестве обслуживания в магазине Nordstrom стали легендарными. Все, кто делает там покупки, может это подтвердить. Работники магазина ведут себя исключительно вежливо, так как компания работает по новым принципам, предоставляя своим работникам возможность действовать самостоятельно. Философия компании в отношении своих работников сформулирована в следующем документе, который получает каждый новый работник компании.

Добро пожаловать в Nordstrom!

Мы рады, что вы работаете в нашей компании. Цель № 1 нашей компании — высокий уровень обслуживания покупателей.

Поэтому ставьте перед собой высокие цели, как в профессиональном, так и личном плане.

Мы уверены, что вы сможете их достигнуть.

Правила работы в магазине Nordstrom:

Правило № 1: во всех ситуациях руководствуйтесь

здравым смыслом.

Других правил нет.

В случае необходимости обращайтесь к начальнику отдела, к директору магазина или к главному управляющему отделом<sup>1</sup>.

В магазине Nordstrom акцент делают на людях, а не на политике. Там верят в людей, поощряют их быть на высоте и предоставляют им все возможности для этого. Как сказал Том Питере: «Техника не производит качественные продукты, она не убирает мусор. Это делают люди, именно люди проявляют заботу, — но только те люди, с которыми обращаются как со взрослыми людьми, способными творчески подходить к выполнению работы». Руководители и работники бюро сдачи домов в аренду в Долине Оленей только выиграли бы, усвоив данный урок.

## **ЧТО ЗНАЧИТ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ЛЮДЯМ ВОЗМОЖНОСТИ**

В 1924 г. английский художник по имени Уильям Уолкотт приехал в Нью-Йорк, чтобы запечатлеть этот удивительный город на своих картинах. Однажды утром он навестил своего бывшего коллегу в его

офисе, но ему вдруг захотелось сделать набросок. Увидев на столе друга бумагу, он спросил: «Можно ее взять?»

**Если предоставлять людям возможности, то это изменит их жизнь. И это — ситуация взаимного выигрыша для вас и для людей, которым вы помогаете.**

Его друг ответил: «Но эта бумага не предназначена для эскизов. Это обычная оберточная бумага».

Но Уолкотт не хотел упускать вдохновения, он взял оберточную бумагу со словами: «Ничто не является обычным по своей природе, если знаешь, как это применять». На этой «обычной» бумаге Уолкотт сделал два наброска. Позже в тот же год один из набросков был продан за 500 долларов, а другой за 1000 долларов, а это в 1924 г. было приличной суммой.

Люди, на которых оказывают влияние, подобны такой бумаге в руках талантливого художника. И не важно, из чего они сделаны, так как они все равно станут сокровищем после работы художника.

Способность предоставлять людям возможности — это один из секретов профессионального и личного успеха. Джон Крег заметил: «Не важно, сколько работы вы можете выполнить, и не имеет значения, насколько интересны вы как человек, так как вы не достигнете успеха в бизнесе, если не умеете работать при помощи других людей». А представитель деловых кругов Дж. Поль Гетти утверждал: «Не важно, сколько опыта и знаний у руководителя. Если он не умеет добиваться результатов, задействовав других людей, то он не имеет цены как руководитель».

**Когда вы предоставляете людям**

**возможности, то оказываете влияние**

**не только на них; вы влияете на всех людей,**

**на которых они оказывают воздействие.**

Когда вы станете таким человеком, то есть будете работать с людьми и при помощи людей, то станете делать и нечто большее. Вы поможете людям достигать высокого уровня в личном и профессиональном развитии. Дадим простое определение: предоставлять возможности — значит оказывать влияние на людей в целях их роста и роста организации. Это значит — делиться собой: своим влиянием, положением, властью и возможностями с другими людьми, чтобы обогатить их жизнь. Это значит — видеть потенциал людей, делиться с ними своими возможностями, а также показывать им свою веру в них.

Возможно, вы уже предоставляете людям возможности, только еще не знаете об этом. Когда вы поручаете своей супруге принять важное решение, а затем поддерживаете ее, значит, вы предоставляете ей возможность. Когда вы считаете, что ребенок достаточно подрос, чтобы переходить улицу самостоятельно, вы тоже предоставляете ему возможность. Когда вы поручаете своему сотруднику сложную работу и наделяете его всеми необходимыми полномочиями для выполнения данной работы, вы тоже предоставляете ему возможность.

Если предоставлять людям возможности, то это изменит их жизнь. И это — ситуация взаимного выигрыша для вас и для людей, которым вы помогаете. Предоставлять людям полномочия — не то же самое, что отдать им какую-нибудь вещь, например, машину. Если отдадите машину, то возникнет проблема — вы окажетесь без средства передвижения. Но если предоставлять людям возможности, наделяя их своими полномочиями, то это будет оказывать такое же воздействие, как если бы вы поделились информацией: вы при этом ничего не теряете. Вы увеличите возможности других людей, не уменьшая своих.

**Качества человека, предоставляющего людям возможности**

Каждый человек может предоставлять людям возможности, но нельзя это делать с первым встречным. Положительный результат возникает только при совпадении некоторых условий. Вы должны обладать следующими качествами.

### **Положение**

Невозможно предоставлять возможности тем людям, которыми вы не руководите. Специалист в области лидерства Фред Смит объясняет: «Кто может разрешить человеку добиваться успеха? Только человек, облеченный властью. Другие могут оказывать поддержку, но разрешение исходит только от человека, обладающего властью: родителя, начальника, пастора».

Можно поощрять и мотивировать всех, с кем вы встречаетесь. Вы можете расширять границы жизни или направлять любого, с кем вы строите взаимоотношения «наставник-ученик». Но, чтобы предоставлять возможности, надо обладать властью. Иногда данное положение не должно носить формального или официального характера, но иногда это обязательно. К примеру, если мы с вами однажды пойдем в ресторан, то нам не понравится, если нас будут обслуживать очень долго. Но мы бы не смогли предоставить вам возможность пойти на кухню и все уладить. У нас нет подобной власти, поэтому и вам мы бы не смогли предоставить этих полномочий. Первое требование для того, чтобы предоставлять возможности людям, — это самому занимать руководящее положение по отношению к людям, которым вы помогаете.

### **Взаимоотношения**

Второе требование — надо выстроить взаимоотношения с людьми. Писатель XIX в. Томас Карлейль сказал: «Великий человек показывает свое величие по тому, как обращается с маленькими людьми». И хотя люди, которым вы предоставляете возможности, не являются «маленькими», если вы не будете ценить отношения с ними, они почувствуют это.

Говорят, что отношения с людьми не формируются, они «выковываются» со временем. Для этого требуется время и жизненный опыт. Если вы приложили усилия, чтобы установить отношения с людьми, о чем говорилось в предыдущей главе, то к тому времени, когда вы будете готовы предоставить им возможности, ваши отношения будут достаточно крепкими, чтобы вы смогли руководить ими. А когда будете это делать, то не забывайте, что написал Ралф Уолдо Эмерсон: «Каждый человек имеет право на то, чтобы его судили по его лучшим проявлениям». Когда вы цените людей и ваши с ними отношения, то закладываете фундамент для того, чтобы предоставлять им возможности.

### **Уважение**

Хорошие взаимоотношения вызывают желание быть с вами, но желание, чтобы им предоставляли возможности, вызывает уважение. Взаимное уважение играет существенную роль при предоставлении людям возможностей. Психиатр Ари Киев так выразила все это: «Если хотите, чтобы вас уважали, то надо уважать людей... Все хотят чувствовать, что он для чего-то нужен и кому-то необходим. Несомненно, что люди будут любить, уважать и уделять внимание тому, кто будет удовлетворять данную потребность. Уважение к людям отражает веру в себя и в людей». Если будете верить в людей, заботиться о них и доверять им, они будут это знать. А уважение будет вдохновлять их на то, чтобы следовать туда, куда вы их поведете.

### **Обязательность**

Последнее качество, необходимое руководителю, — обязательность. Директор Американских авиалиний Эд Мак-Элрой подчеркивал: «Обязательность наделяет нас властью. Не важно, что к нам приходит: болезнь, бедность или несчастье — но мы никогда не отступаем от цели». Предоставлять людям возможности не всегда легко, особенно в самом начале пути, на котором много ухабов и тупиков. Но только по этому пути стоит идти, так как ваш труд будет вознагражден. Как сказал Эдвард Деси из Ро-честерского университета: «Люди должны верить, что задание стоит выполнять, чтобы ответственно подходить к его выполнению». Если хотите, чтобы вам что-нибудь постоянно

напоминало о важности предоставлять людям возможности, то не забывайте следующее: предоставляя людям возможности, вы будете оказывать влияние не только на них, но и на всех людей, на которых они впоследствии окажут воздействие. А это хороший стимул!

Если вы имеете влияние на жизнь людей, выстроили с ними взаимоотношения, уважаете их и ответственно относитесь к предоставлению людям возможностей, то тогда вы можете быть лидером. Но упомянем еще один важный момент: надо иметь правильное отношение.

Многие люди пренебрегают возможностью помогать людям из-за неуверенности в себе. Они боятся потерять работу из-за людей, которых наставляют. Они не хотят, чтобы их заменили, даже если это значит, что они могут занять более высокую должность и предоставить свою нынешнюю должность человеку, для которого являются наставником. Они боятся перемен. Но перемены — это часть процесса предоставления возможностей, как для вас, так и для людей, которым вы помогаете. Если хотите подняться выше, то надо быть готовым принимать некоторые вещи. Если вы не уверены в своем отношении к переменам, возникающим в результате предоставления людям возможностей, то ответьте на следующие вопросы.

### **ДЛЯ НАЧАЛА ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ**

1. Верю ли я в людей, с которыми общаюсь, и считаю ли, что они наиболее ценные работники в нашей организации?
2. Считаю ли я, что лучше предоставить людям возможность, чем они сами будут достигать этого?
3. Активно ли я ищу потенциальных лидеров?
4. Смогу ли я поднять людей на уровень, который выше моего руководящего положения?
5. Смогу ли я посвящать время людям, в которых заложен потенциал к руководящей работе?
6. Хочу ли я, чтобы другие извлекли пользу из того, чему я их научу?
7. Предоставляю ли я свободу людям или же мне надо их контролировать?
8. Смогу ли я открыто предоставлять возможности и оказывать влияние на потенциальных лидеров?
9. Смогу ли я позволить другим занять свое место ?
10. Смогу ли я передать свою руководящую должность людям, которым предоставляю возможности, и действительно их поддерживать?

Если вы ответите положительно не более чем на пару данных вопросов, то, значит, вам необходимо пересмотреть свое отношение. Надо верить в людей, чтобы дать им все что можете, и так, чтобы это не причиняло вам страданий. Просто не забывайте, что до тех пор, пока вы продолжаете расти и развиваться, вам

есть чем поделиться с людьми. И вам не надо беспокоиться, что вас вытеснят с вашего рабочего места.

### **Как предоставлять людям возможности, чтобы помочь им раскрыть себя**

Как только у вас появится уверенность в себе и в людях, которым вы хотите помочь, значит, вы готовы начать этот процесс. Ваша цель — для начала давать людям относительно небольшие или совсем маленькие задания, а затем постепенно увеличивать ответственность и полномочия. Чем моложе люди, с которыми вы работаете, тем больше времени вам для этого потребуется. Но не важно, опытные они или неопытные, все равно следует пройти с ними через все этапы. Предоставляя возможности, следуйте нашим советам.

#### **1. Оцените возможности людей**

Во-первых, оцените возможности людей. Если вы наделите неопытных людей слишком большой властью, то они не справятся с этим. Если будете действовать слишком медленно с опытными людьми, то можете вызвать у них разочарование; и упадок духа.

Иногда неправильная оценка возможностей человека может дать комические результаты. Так, мы прочитали о случае из жизни Альберта Эйнштейна, хорошем доказательстве данного утверждения. В 1898 г. Эйнштейн подал документы в Мюнхенский технический институт, но его не приняли, посчитав, что «он многого не добьется». В результате, вместо того чтобы пойти учиться, он работал инспектором в Швейцарском бюро патентов в Берне, а в свободное время создавал свою теорию относительности.

Не забывайте, что у всех людей есть возможности добиться успеха. И вам надо определить эти возможности, понять, что им надо развивать, и предоставлять им то, что им нужно для развития. Когда будете оценивать возможности людей, то обратите внимание на следующие области.

- **Знания.** Подумайте, что людям надо знать, чтобы справиться с заданием, которое вы собираетесь им поручить. Не думайте, что они знают столько же, сколько и вы. Задавайте им вопросы. Расскажите им историю дела, дайте дополнительную информацию. Обрисуйте будущую картину, рассказав, как их действия отразятся на организации в целом. Знания подразумевают не только власть, но и предоставление возможностей.

- **Способности.** Проверьте способности людей, которым собираетесь предоставлять возможности. Ничего так не угнетает, как если тебя просят делать то, на что ты не способен. Посмотрите, чем люди занимались до этого и что делают сейчас. Некоторые способности — врожденные, а другим надо учиться на практике. Ваша задача — понять, какие способности требуются для выполнения работы, а также убедиться, что у людей есть эти способности.

- **Желание.** Греческий философ Плутарх заметил: «Даже самая богатая почва, если ее не обрабатывать, зарастет сорными травами». Никакие умения, знания или потенциальные возможности не помогут людям добиться успеха, если у них нет желания сделать это. Но если есть желание, то легко и предоставлять возможности. Французский баснописец XVII в. Жан Лафонтен написал: «Человек так устроен, что все, что горит в его душе, не может бесследно исчезнуть».

## 2. Показывайте людям, как делать

Даже людям, обладающим знаниями, способностями и желанием, необходимо знать, чего от них ожидают. Как лучше всего сказать об этом? Показать! Люди копируют то, что видят. В качестве примера приведем небольшую притчу о мальчике-фермере, жившем в горной области штата Колорадо. Однажды мальчик забрался очень высоко в горы и обнаружил гнездо орла с яйцами. Пока орла не было, он взял одно яйцо из гнезда, отнес на ферму и положил его под курицу-наседку.

Цыплята вылуплялись один за другим, а когда вылупился из яйца и орленок, то у него не было никаких оснований не считать себя цыпленком. Поэтому он делал то же самое, что и остальные цыплята на ферме: он бегал по двору в поисках зерен, старался изо всех сил кудахтать и даже не пытался летать, хотя забор вокруг фермы был не выше нескольких футов.

Так продолжалось, пока он не перерос своих братьев и свою приемную мать. Затем однажды на ферму прилетел какой-то молодой орел. Орленок услышал его крик, а затем увидел, как тот набросился на кролика в поле. В тот момент орленок понял, что он не такой, как остальные цыплята. Он расправил крылья и, прежде чем осознал это, уже летел вслед за другим орлом. Но до тех пор, пока он не увидел себе подобного, он не знал, на что он способен.

И людям, которым вы предоставляете возможности, надо показывать, как можно летать. У вас есть все возможности, как у наставника, продемонстрировать им это. Создавайте отношение и воспитывайте в них этические нормы, которые, как вы бы хотели, у них были. И всегда, когда вы можете подключить людей к своей работе, берите их с собой. Нет лучшего способа научить их делать то, что вы хотите, чтобы они делали.

## 3. Разрешайте им добиваться успеха

Как лидер и человек, оказывающий влияние, возможно, вы считаете, что все хотят быть успешными и автоматически стремятся к успеху, возможно, к такому же, что и у вас. Но не все, на кого вы оказываете влияние, думают так же. Надо помочь людям поверить, что они могут добиться успеха, и показать им, как сделать это. Как можно такое сделать?

- **Ожидайте успеха.** Писатель и профессиональный спикер Денни Кокс дал следующий совет: «Важно помнить, что если у вас нет вдохновляющего энтузиазма, то это заразительно. И что бы вы ни делали с энтузиазмом, тоже будет заразительным». Люди чувствуют, какое отношение лежит в основе всего, что вы делаете и говорите. Если вы будете ожидать от людей успеха, то они поймут это.

- **Говорите людям, что вы о них думаете.** Людям необходимо слышать, что вы верите в них и хотите, чтобы они добились успеха. Чаще говорите им о своей уверенности в них. Посылайте им записки со словами поддержки. Станьте пророком их успеха.

- **Придавайте им сил.** Никогда нельзя переусердствовать, когда речь заходит о вере в людей. Специалист по формированию лидерских качеств Фред Смит взял за правило заряжать людей положительным настроем. Он говорит: «Так как я признаю возможность успеха, то стараюсь расширять горизонт людей. Я могу сказать: "Это было потрясающе!", но не останавливаюсь на этом. Завтра я вернусь, повторю комплимент и добавлю: "А в прошлом году вы верили, что сделаете это? Вы будете удивлены, чего вы сможете достигнуть в следующем году!"».

Как только люди поймут, что вы искренне желаете им успеха и хотите помогать им в этом, то они поверят, что смогут сделать то, что вы разрешаете им делать.

#### **4. Передавайте им полномочия**

В основе предоставления людям возможностей лежит передача полномочий и влияния людям, которых вы наставляете и развиваете. Многие с радостью передают людям ответственность. Они с легкостью поручают им выполнение заданий. Но предоставлять людям возможности — нечто большее, чем делиться своей рабочей нагрузкой. Это значит — делиться своей властью и способностью выполнять работу.

Специалист в области управления Питер Друкер утверждал: «Ни один руководитель никогда не страдал из-за того, что его подчиненные были сильными личностями и эффективно справлялись с работой». Люди становятся сильными и эффективно работают, только если им предоставляют возможность принимать решения, проявлять инициативу, решать проблемы и бороться с испытаниями. Предоставляя людям возможности, вы помогаете развивать способности к самостоятельной работе под вашим влиянием. У. Элтон Джонс так выразил свое мнение: «Человек, получающий наиболее удовлетворительные результаты, обладает не самым блестящим умом, но способностью наилучшим образом скоординировать работу умов и талантов своих работников».

Когда начнете предоставлять людям возможности, то поручайте им задания, с которыми, как вы уверены, они справятся. Это придаст им уверенности в себе, а также у них появится возможность освоиться с новыми полномочиями и научиться разумно ими пользоваться. А как только они начнут эффективно справляться с данной работой, дайте им более трудные задания. Придерживайтесь следующего принципа: если кто-либо может справиться с работой на 80% хорошо, как вы, значит, смело поручайте ее этому человеку. В конце концов, ваша цель — предоставлять людям возможности, чтобы они могли справиться с любым испытанием, появившимся на их пути. А со временем они тоже научатся оказывать влияние на других, и им больше не потребуется ваше содействие для успешной работы.

#### **5. В присутствии других говорите о своей уверенности в людях**

Когда в первый раз будете давать людям поручение, то скажите, что вы верите в них, и сделать это надо в присутствии всех сотрудников. Открытое признание даст людям понять, что вы действительно верите в их успех. Другие работники также поймут, что вы им помогаете и их поддерживаете. Так что это осязаемый способ поделиться своим влиянием на людей.

У Джона очень хорошо получается предоставлять людям возможности, а также в присутствии других людей говорить о своей уверенности в людях. У него есть интересная история на данную тему.

В предыдущей главе я упоминал, что Дэн Рейланд проработал со мной 15 лет. Когда Дэн начал работать со мной, он был неопытен, только что закончил университет. Он был талантлив, но у него имелось все же много «острых углов» в характере. Я работал с ним не очень много — прорабатывал ситуации, мотивировал, наставлял его. И за короткий срок он стал первоклассным пастором.

За несколько лет он стал одним из моих главных пасторов. Когда надо было разработать и провести новую программу, я часто обращался к Дэну, поручая ему это задание и давая ему все полномочия. И он занимался этим, а со временем я стал поручать ему и более глобальные проекты. И он самостоятельно разрабатывал и внедрял этот проект, воспитывал руководителей для этой программы,

а затем приходил ко мне за следующим заданием. А потом он стал работать самостоятельно.

В 1989 г., через 6 или 7 лет после того, как Дэн начал у меня работать, я понял, что мне нужен руководитель, нечто вроде главного управляющего. И я сразу же понял: я хочу, чтобы именно Дэн занял данную должность.

Теперь я знаю, что когда воспитываешь руководителя, то часто встречаешь сопротивление со стороны других коллег. Но у меня есть своя стратегия. Когда я передавал полномочия Дэну, то старался при каждой возможности публично похвалить его, показать свою уверенность в нем и напомнить каждому, что Дэн делает все с моего разрешения. В результате все остальные быстро сплотились вокруг него и признали его своим новым руководителем.

Когда воспитываете руководителей, то показывайте им и их последователям, что у них есть ваша уверенность и полномочия. И вы увидите, что они быстро добьются успеха.

## **6. Давайте людям обратную связь**

Хотя вам надо публично хвалить людей, но нельзя долго оставлять их без честной, позитивной помощи. Устраивайте личные встречи, чтобы поговорить с ними об ошибках, провалах и неправильных суждениях. Сначала некоторым придется тяжело, поэтому какое-то время будьте милосердны. Старайтесь дать им все, что им нужно, а не то, чего они заслуживают. И хвалите их за каждый успех! Люди делают то, за что их хвалят.

## **7. Освободите их от своего влияния, чтобы они продолжали работать самостоятельно**

Не важно, с кем вы работаете — подчиненными, детьми, коллегами или супругой, — ваша конечная цель заключается в том, чтобы освободить их от своего влияния. Они должны научиться самостоятельно принимать решения и добиваться успеха. А значит, когда люди будут готовы, надо предоставлять им как можно большую свободу действий.

Президент Авраам Линкольн умел мастерски дарить возможности своим лидерам. Например, когда в 1964 г. он назначил генерала Улисса С. Гранта командующим армией Союза, то послал ему следующее сообщение: «Я не хочу ни знать, ни спрашивать о ваших планах. Берите всю ответственность на себя и действуйте. Если понадобится помощь, обращайтесь».

Именно такой подход следует иметь человеку, который дарит людям возможности. Предоставляйте им полномочия, ответственность и помощь в случае необходимости. Нам с Джоном повезло, потому что мы с детства получали много возможностей. Возможно, для Джона таким человеком, поощряющим самостоятельность, является его отец, Мелвин Максвелл. Он всегда побуждал Джона стремиться к лучшим результатам, на которые он был способен, а также неизменно давал ему свое разрешение и власть, когда мог. Годы спустя, когда они разговаривали об этом, Мелвин поделился своей философией: «Я никогда сознательно не ограничивал тебя, если знал: то, что ты делаешь, правильно». Вот это и есть подход, необходимый для предоставления людям возможностей!

## **Результаты предоставления людям возможностей**

Если вы возглавляете какую-нибудь организацию: фирму, клуб, церковь, семью, то учиться предоставлять возможности — одно из самых важных качеств руководителя. Этот процесс всегда вознаграждается несоизмеримо по сравнению с затраченными усилиями. Он не только помогает тем, кого вы воспитываете, придавая им больше уверенности в себе, делая их более активными и продуктивными. Тем самым вы также улучшаете свою жизнь, приобретаете дополнительную свободу, а также повышаете темпы роста и статус своей организации.

Фарзин Маджиди, ответственный за программную связь в Лос-Анджелесе, выразил свое мнение

относительно необходимости предоставлять людям возможности следующим образом: «Нам нужны руководители, которые предоставляют людям возможности, а также воспитывают других лидеров. Управляющему недостаточно быть уверенным, что у всех есть какая-нибудь работа и они что-нибудь производят. Сегодня все служащие должны решать и брать на себя ответственность за все, что они делают. Чтобы так было, важно, чтобы служащие сами принимали решения, которые оказывают на них прямое воздействие. Именно так находятся лучшие решения. Это и является сущностью процесса предоставления возможностей людям». Если уж говорить об этом, то руководство организации, предоставляющее возможности служащим, обладает настоящим преимуществом в условиях конкуренции, существующей в обществе.

Если вы будете предоставлять людям возможности, то увидите, что к лучшему изменится и ваша жизнь. Когда вы даете людям возможности, у вас может появиться дополнительное свободное время, которое следует посвятить тому, что для вас важно в жизни: повышать эффективность работы в вашей организации, усиливать влияние на людей. Но лучше всего, если вы будете оказывать позитивное воздействие на жизнь людей, которым вы предоставляете возможности.

Недавно Джим получил письмо от человека, который в течение нескольких лет мотивировал людей, наставлял их и предоставлял им возможности. Его зовут Митч Сала, а ниже приводится его письмо.

Дорогой Джим!

Я знаю, что вы сейчас работаете над книгой о влиянии, и чувствую необходимость написать вам письмо, выразив свое глубокое уважение и любовь к вам и Нэнси. Я также хочу рассказать, какое огромное влияние вы оказали на мою жизнь.

Ваше влияние на меня началось даже до того, как мы встретились, когда я в первый раз прослушал кассету с записями ваших лекций. Меня вдохновляли ваша пронзительность, позитивное отношение и большая вера, а способность Нэнси по-иному взглянуть на жизнь с ее трудностями помогла мне другими глазами посмотреть на мой мир.

Когда я наблюдал за вами, то чувствовал, что вы невероятно глубокий человек. Я восхищался вами и хотел быть похожим на вас. И мне захотелось узнать вас лучше, познакомиться с вами. До этого у меня никогда не было близких отношений с людьми, поэтому это для меня явилось новым опытом. Видите ли, я вырос в Африке, где отец владел большой лесопилкой в лесу. Мои старшие брат с сестрой учились в школе, поэтому я рос без общения с другими детьми. Я был чем-то вроде одиночки. Когда мне исполнилось 8 лет, меня отправили в обычную школу-интернат. Это было хорошо для моего образования, но плохо для меня — я чувствовал себя неудачником.

Когда я вырос, то эти чувства заставляли меня много работать для самоутверждения, но я все еще ощущал пустоту, что бы я ни делал. И мне не удавалось самое важное для меня: быть хорошим мужем и отцом.

Но вы вовремя начали оказывать влияние на мою жизнь. Вы поняли меня и принимали меня, несмотря на ошибки и падения. Вы помогли мне стать лучше материально, духовно и в семейной жизни. Все изменилось в моей жизни!

Позитивное влияние Джима помогло изменить жизнь Митча Сала. Джим прошел с ним через весь процесс преобразования. Он учил его вести честную жизнь, мотивировал и наставлял его, предоставлял ему возможности. И за несколько лет Митч сам стал человеком, оказывающим первоклассное влияние на людей. На работе и при публичных выступлениях Митч воздействует на жизнь сотен тысяч людей каждый год в более чем 20 странах. А лучше всего то, что при помощи влияния он воспитывает еще больше лидеров, которые учатся оказывать благотворное воздействие на жизни еще большего числа людей. Он воспроизводит свое влияние в других людях. А это будет темой последней главы данной книги.

### **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

#### **ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЛЮДЯМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОЯВЛЯТЬ СЕБЯ**

**О Давайте людям не указания, что делать, а нечто большее.** Если вы руководите бизнесом,

отделом, семьей, церковью или каким-нибудь другим видом организации, то можете часть ответственности передать другим людям. Прежде чем вы официально начнете это делать, тщательно распланируйте свою стратегию при помощи нижеприведенных указаний.

Опишите задание: -----

Напишите имя человека, которому вы это поручите: \_\_\_\_\_

Какие знания требуются для выполнения данного задания:

Есть ли у данного человека необходимые для этого знания?

Какие способности необходимы для выполнения задания?

Есть у человека данные способности ?

Вы знаете, как работа должна быть выполнена?

Дали ли вы человеку разрешение и полномочия для успеха?

Выражаете ли вы публично уверенность в этом человеке?

Даете ли вы человеку обратную связь?

Определили ли вы сроки, когда поручить человеку данное задание?

Следуйте данным рекомендациям каждый раз, когда соберетесь поручить кому-либо задание, пока это не перейдет у вас в привычку. Даже если человек, которому вы предоставляете возможности, успешен и уверен в выполнении задания, все равно продолжайте хвалить его, поддерживать и публично выражать свою уверенность в нем.

## 10

Человек, оказывающий влияние...

### УЧИТ ДРУГИХ ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ

В начале книги мы рассказывали вам о людях, оказывающих влияние, и в частности о тех, кто оказал влияние на нашу жизнь. Такими были, например, Гленн Петервуд, учитель Джона в воскресной школе в седьмом классе; Джерри и Патти Бомон, которые взяли под свою опеку Джона и Нэнси после рождения Эрика. В нашей жизни много удивительных людей, оказавших на нас влияние. Но наибольшую ценность нашей жизни придали люди, не только оказавшие влияние на нашу жизнь, но и научившие нас оказывать влияние на других людей. В случае Джона — это его отец, Мелвин Максвелл. Это он лучше всего воспитал его и помог ему стать выдающимся лидером. А в жизни Джима это место, возможно, принадлежит Ричу Де Восу.

Я вырос в большой семье. Мы не испытывали недостатка в любви, хотя денег было не очень много. Отец имел очень либеральные взгляды на политику и экономику, и он посоветовал мне поступить в университет и найти хорошую работу. Но когда мне было 20 лет, я впервые услышал выступление Рича Де Воса. Я был очарован — он раскрыл передо мной совершенно новую парадигму. Он говорил о частном предпринимательстве, о ценности человека, мечты, свободы и «сострадательном капитализме». Он также говорил о своей вере в Господа и поощрял людей к тому, чтобы жить честно и активно. До этого никакая другая философия не придавала больше смысла моей жизни, чем эта коротенькая проповедь о развитии человека. Это навсегда изменило мои взгляды.

Сегодня Рич Де Вое является одним из самых влиятельных бизнесменов в мире. Он является основателем и бывшим президентом компании Amway, ему принадлежит команда НБА Orlando Magic, он президент компаний Gospel Films и DeVos Foundation. Президенты компаний и другие влиятельные руководители часто обращаются к Де Восу за советом по деловым вопросам. Джим на протяжении нескольких лет смотрел на него как на руководителя и наставника, и Рич стал его другом.

Рич Де Вос понимает, как важно воспитывать новых руководителей, которые, в свою очередь, тоже будут оказывать влияние на жизнь других людей. В некотором отношении воспитание новых лидеров

напоминает эстафету. Если вы хорошо бегаєте, но не сможете в нужный момент передать палочку другому участнику эстафеты, то соревнование будет проиграно. Но если вы будете хорошо бегать, тренировать других спортсменов и умело передавать эстафетную палочку, то выиграете. А если говорить о влиянии, то, проходя этот процесс постоянно, вы сможете невероятно приумножить свою способность оказывать влияние.

## **Власть приумножения**

Мы, работая с людьми, научились передавать эстафетную палочку. И мы никогда не добились бы успеха, не умея этого делать. А сейчас мы хотим передать ее вам. И если вы успешно проходили этапы процесса оказания влияния, то теперь знаете, как участвовать в эстафете. Вы знаете, как важно жить честно. Вы знаете, как мотивировать людей, воспитывая их, веря в них, слушая и понимая их. Вы знаете, что люди действительно растут только тогда, когда вы их наставляете. Надо расширять границы их жизни, указывать им путь к преодолению жизненных препятствий, устанавливать с ними взаимоотношения и предоставлять им возможности проявлять себя. Вот тогда вы хорошо пробежите в эстафете. А если вы наставляли людей, то они тоже сейчас принимают участие в эстафете — и пришло время передать эстафетную палочку, а если не сделаете этого, то эстафета закончится. У них не будет причин для того, чтобы продолжать бежать, у них исчезнет стимул.

Вот почему так важен этап обучения. Прочитайте о пользе воспитания новых руководителей в вашей организации, которые смогут не только следовать за вами, но также влиять на других людей и поднимать их уровень.

- **Воспитание новых лидеров повышает уровень вашего влияния.** Каждый раз, оказывая влияние на людей, которые сами не могут или не умеют оказывать влияние, вы ослабляете свое влияние. Но воздействуя на руководителей, вы, косвенным образом, оказываете влияние на всех, на кого будут оказывать воздействие они. То есть эффект заключается в приумножении. (Данная мысль более широко рассматривается в книге Джона Максвелла «Как воспитать руководителей вокруг себя».) Чем больше ваше влияние, тем больше будет людей, которым вы поможете.

- **Воспитание лидеров поднимает личный потенциал новых лидеров.** Помогая людям стать лидерами, вы поднимаете планку их возможностей. Лидерство — это «крышка» на способности человека оказывать влияние. Человек, действующий независимо, но не являющийся руководителем, развивается не так быстро в профессиональном и личном плане. Но как только он поймет назначение лидера и начнет практиковать эти принципы, то «крышка», сдерживающая развитие его способностей, поднимется. А если он будет руководить людьми, которые руководят другими, то его возможности станут почти безграничными!

- **Воспитание лидеров приумножает возможности.** Если будете воспитывать лидеров, то увидите, что повысится ценность ваших возможностей. У вас появится больше времени, так как вы снимете с себя часть обязанностей и передадите часть полномочий. А если ваши сотрудники будут учиться руководить, то они станут мудрее и приобретут больше ценности как работники. И, в качестве дополнительного бонуса, вам будет отвечать преданностью каждый человек, которого вы будете воспитывать.

- **Воспитание лидеров гарантирует хорошее будущее вашей организации.** Дж. Алан Бернارد, президент компании Mid Park, Inc. говорил о воспитании лидеров с точки зрения перспективы: «Вокруг хорошего лидера всегда будут находиться люди, лучше справляющиеся с заданиями, чем он сам. Это отличительное качество лидера. Никогда не бойтесь брать на работу или руководить теми людьми, которые лучше справляются с некоторыми заданиями, чем вы. Они лишь укрепят вашу организацию». При воспитании лидеров организация не только становится сильнее, но ей гарантируется хорошее будущее. Если только несколько людей в организации способны занимать руководящие должности, то организация не сможет процветать, когда они выйдут на пенсию или с ними случится еще что-нибудь. Она даже не сможет выжить.

В 1995 г. Джону представилась возможность увидеть, что происходит в организации, когда уходит руководитель, предварительно подготовивший много сильных лидеров внутри компании. Через 14 лет работы в качестве руководителя в церкви «Скайлайн уэслейн» Джон отказался от должности старшего пастора, предварительно подготовив несколько руководителей. Он ушел, чтобы посвятить все свое время работе в своей организации INJOY, проводящей семинары и предлагающей пособия на тему личного развития человека и развития лидерских качеств. Что произошло после его ухода? Церковь

«Скайлайн» очень хорошо работает. Через год после того, как Джон ушел, он получил письмо от Джейн Хансен, которая работает в организации INJOY, а ее муж Брэд — в церкви «Скайлайн».

Дорогой Джон!

Я только что думала о церкви «Скайлайн» и о том, как она процветает с тех пор, как вы ушли... Это такая НАГРАДА для руководства церкви и пасторов, и она появилась благодаря тебе. У нас перед глазами живой пример поговорки: «Делай то, что проповедуешь», результаты твоего труда. Я всем говорю, что принципы, которым ты учишь, без всякого сомнения, работают. Мне кажется, это самая большая заслуга: когда человек посвящает свою жизнь чему-нибудь, затем оставляет дело, но оно продолжает процветать! Каким бы это было позором, если бы церковь прекратила свое существование после того, как ушел один человек...

Спасибо за то, что посвящал нам свою жизнь.

Твой друг, Джейн

Если наставлять людей и развивать у них способность руководить, то это действительно может в лучшую сторону изменить организацию, людей и тебя.

### **Пробуди в себе способности к воспитанию лидеров**

В каждом человеке заложена способность приумножать влияние, воспитывая лидеров. Чтобы пробудить в себе такие спо-

В каждом человеке заложена способность приумножать влияние, воспитывая лидеров. Чтобы пробудить в себе такие способности, надо руководствоваться в жизни нижеприведенными принципами.

### **Надо хорошо управлять собой**

Чтобы хорошо руководить людьми, надо начать с себя. Нельзя воспроизводить то, чего у тебя нет. Труэтт Кэти, предприниматель и основатель сети ресторанов Chick-Fil-A сказал: «Причина № 1 неспособности руководителей добиваться успеха лежит в их неспособности к самоорганизации».

Если думать о самоорганизации, то в голову приходит много качеств: честность, правильные приоритеты, пронизательность, самодисциплина, способность решать проблемы, позитивный настрой и многое другое. Желание и разработанный план личного развития могут помочь вам развить эти качества. Но самое большое препятствие на пути — это вы сами. Психолог Шелдон Копп указывал на эту проблему: «Все значительные битвы ведутся с самим собой».

Если вы еще не решили, что будете развивать в себе лидерские качества, то сделайте это сегодня! Послушайте кассеты. Сходите на конференции. Почитайте книги на данную тему, например, книгу Джона «Как развить в себе качества руководителя». Это прекрасное пособие для начинающих. Если личное развитие станет вашей целью и ежедневной дисциплиной, то вы научитесь воспитывать руководителей. Теолог XIX в. Х. П. Лиддон отчетливо понимал эту связь, когда сказал: «То, что мы сделаем, если случится великое событие, зависит от того, чем мы являемся. А то, чем мы являемся, есть результат долгих лет самодисциплины». Личное развитие человека приносит ему несомненную пользу.

### **Надо постоянно искать потенциальных руководителей**

Бывший тренер футбольной команды «Нотр-Дам» Лу Хольтз сказал о том, что знал очень хорошо: «У вас должны быть хорошие спортсмены для победы, и мне не важно, кто их тренировал».

То же самое верно по отношению к вашей профессиональной и личной жизни. Вам нужны хорошие люди, имеющие потенциал, если вы собираетесь воспитывать руководителей. Промышленник Эндрю Карнеги подчеркивал, что «ни один человек не станет великим руководителем, если хочет все делать

сам и извлечь всю выгоду только для себя». Чтобы воспитывать эффективных руководителей, надо искать их постоянно.

Говорят, что «когда ученик готов, то появляется учитель». Верно и обратное: когда учитель готов, то появляется студент. Если будете развивать в себе качества руководителя, то вскоре будете готовы развивать и других людей. А если хотите стать человеком, воспитывающим великих лидеров, то постоянно ищите людей как можно лучше.

### **На первое место надо ставить интересы всего коллектива**

Человек, воспитывающий великих лидеров, прежде всего думает о процветании команды, а не о своих собственных интересах. Дж. Карло Норткатт, ежемесячно получающий записи лекций в клубе Джона INJOY, сделал следующее наблюдение: «Цель многих лидеров в том, чтобы у людей было высокое мнение о них. Но цель великого лидера в том, чтобы помочь людям лучше думать о себе».

Билл Рассел был талантливым баскетболистом. Многие считают его одним из лучших игроков в истории профессионального баскетбола. Рассел говорил: «Самый важный показатель хорошей игры — насколько лучше мне удалось заставить играть своих напарников». Именно такой подход необходим, чтобы воспитывать великих руководителей. На первое место надо ставить интересы всего коллектива.

Считаете ли вы, что играете в команде? Ответьте на все нижеприведенные вопросы, чтобы понять свою позицию относительно интересов команды.

### **СЕМЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СВОЕГО ОТНОШЕНИЯ К ИНТЕРЕСАМ КОЛЛЕКТИВА**

1. Приношу ли я пользу людям ?
2. Приношу ли я пользу организации ?
3. Своевременно ли я выражаю признательность, если все идет хорошо?
4. Часто ли появляются новые люди в нашем коллективе?
5. Использую ли я в полную силу потенциал коллег по работе ?
6. Постоянно ли люди в нашем коллективе принимают решения?
7. В нашем коллективе делается акцент на достижение побед, а не на выдвижение звезд?

Если вы ответили отрицательно на несколько вопросов, то стоит пересмотреть свое отношение к коллективу. Говорят: «Лидером является тот человек, который хочет развивать людей до такой степени, чтобы они в конце концов превосходили его самого в знаниях и умениях». Вот такой должна быть ваша цель, когда вы приумножаете влияние, воспитывая руководителей.

### **Посвящайте себя воспитанию лидеров, а не последователей**

Мы считаем, что нашей стране сегодня очень не хватает лидеров. Не так давно мы читали статью в газете New Republic, в которой говорилось об этом же. Там говорилось: «Двести лет назад маленькая республика на краю дикой природы породила людей, подобных Джефферсону, Гамильтону, Мэдисону, Адамсу и другим, хотя население тогда составляло 3 000 000 человек. Сегодня же население составляет свыше 200 миллионов человек. Но где же великие люди? У нас должно бы приходиться 60 Франклинов на всех руководителей. Но их нет».

Ральф Найдер, защитник потребителей и основатель Центра контактного права, заявил: «Задача лидера — воспитывать еще больше лидеров, а не последователей». Возможно, 200 лет назад люди понимали это лучше. Сегодня же появление лидеров не является основной задачей. Кроме того, воспитать лидеров не так легко, особенно тому, кто является лидером от природы. Как заметил специалист в области управления Питер Друкер: «Люди, выдающиеся в какой-либо области, редко могут сказать, как они это делают».

Вот поэтому важно посвящать себя воспитанию лидеров. Мы уже это говорили, а здесь повторим еще раз: все взлеты и падения происходят из-за лидеров. Если будете воспитывать лидеров, то тем

самым позитивно воздействуете на себя, свою организацию, на людей, которых развиваете, и на всех людей, с которыми их сведет жизнь. Воспитание лидеров — это самая важная задача любого человека, оказывающего влияние. Если хотите оказать воздействие, то надо посвящать себя развитию лидеров.

## **Переход от принципа сохранения к принципу приумножения**

Многие живут по принципу сохранения достигнутого. Их главная цель — твердо стоять на ногах, а не добиваться успеха. Но это низший уровень жизни, если говорить о развитии человека. Если хотите оказать воздействие, то надо стараться все приумножать. Сейчас вы узнаете о пяти этапах, которые находятся между принципами сохранения и приумножения. Начнем перечисление с низшего этапа.

### **1. Борьба**

Около 20% всех лидеров живут на низшем уровне процесса развития. Они ничего не делают для развития людей в своей организации, и, в результате, среди них много личностей с высокой степенью истощения. Кажется, что они не могут удержать никого из числа тех, кого нанимают на работу. Поэтому мы называем этот уровень борьбой — большую часть времени она проводят в борьбе, пытаясь заменить тех работников, которых они потеряли. Возможно, вы знаете некоторых малых предпринимателей, постоянно пребывающих на уровне борьбы. Моральное состоя-

ние организации находится на низком уровне, и все быстро устают.

### **2. Выживание**

Следующий этап на лестнице развития — выживание. Лидеры с этой линией поведения ничего не делают для развития своих людей, но им удается ими управлять. Около 50% всех руководителей организаций действуют именно таким образом. Качество их организаций находится на среднем уровне, служащие не удовлетворены, и никто не развивает свои возможности. Люди не получают никакой пользы от такого руководства. Все, в буквальном смысле слова, каждый день занимаются выживанием, ни имея никакой надежды на будущее.

### **3. Сифон**

Около 10% руководителей посвящают время развитию лидерских качеств у своих людей, но они не уделяют внимание выстраиванию взаимоотношений с людьми. В результате потенциальные руководители уходят из организации в надежде найти лучшие возможности. Другими словами, люди приходят и уходят подобно воде, проходящей через сифон. У руководителей это часто вызывает разочарование, так как они тратят много усилий, чтобы научить людей, а потом им же еще приходится искать им замену.

### **4. Синергизм**

Если руководители выстраивают крепкие взаимоотношения с людьми, готовят их к руководящей должности, предоставляют возможности для реализации их потенциала и могут удержать их в организации, то происходит нечто удивительное. Это часто называется словом «синергизм» — общий результат превосходит сумму отдельных результатов, так как все эти части взаимодействуют для получения энергии, достижения успеха и создания движущей силы развития. Для организации, работающей на уровне синергизма, характерно высокое моральное состояние и удовлетворенность работой. Все извлекают для себя пользу. Только 9% всех руководителей достигают этого уровня, и тех, кто его осваивает, часто считают лучшими в своей должности.

### **5. Значительность**

Многие люди, достигающие уровня синергизма, не пытаются идти дальше, так как не догадываются, что могут сделать еще один шаг в своем развитии, то есть дойти до уровня значительности.

Руководители на данном уровне воспитывают руководителей, которые остаются в организации, полностью раскрывают себя и, в свою очередь, тоже воспитывают руководителей. И вот именно на этом уровне влияние действительно оказывает приумножающее действие. Но только 1% руководителей достигает данного уровня. Зато если они его достигают, то способны к безграничному развитию и влиянию. А несколько руководителей, стоящих на уровне значительности, смогут оказать влияние и на ситуацию в мире.

## **Как воспитывать руководителей**

Кто воспитывает руководителей

В статье, опубликованной в газете Harvard Business Review, Джозеф Бейли поясняет, что значит быть успешным руководителем. При проведении исследования он опросил более 30 руководителей и обнаружил, что у каждого из них был наставник, до того как они заняли такую высокую должность<sup>1</sup>. Вывод: если хотите воспитать руководителей, которые воспитывали бы других руководителей, станьте для них наставником.

Нам говорили, что в больничных палатах, где оказывается скорая помощь, висит следующее высказывание, адресованное медсестрам: «Наблюдай за одним, делай что-то одно, обучай одного». Это говорит о том, что необходимо делать все быстро: своевременно подбежать к пациенту и оказать ему помощь, а затем переориентироваться и научить этому еще одну медсестру. Руководители-наставники должны работать таким же образом. Это происходит, если брать потенциальных руководителей под свою защиту, развивать их, предоставлять им возможности проявить себя, делиться с ними опытом, как оказывать влияние на людей, а затем отпустить их, чтобы они воспитывали других руководителей. Каждый раз, когда вы будете так делать, посеете семена достижения еще большего успеха. Как советовал писатель Роберт Льюис Стивенсон: «Судите каждый день не по количеству собранного урожая, а по количеству посаженных семян».

Теперь вы знаете, что требуется для того, чтобы оказывать влияние на людей, чтобы благотворно воздействовать на их жизнь. Быть человеком, оказывающим влияние, значит...

Воспитывать честный подход в каждом человеке, с которым общаешься.

Воспитывать людей, чтобы они чувствовали, что их ценят. Показывать людям свою веру в них, чтобы они поверили в себя.

Слушать их, и тогда вы сможете выстроить с ними взаимоотношения.

Относиться к ним с пониманием и помогать им осуществлять свои мечты.

Расширять границы их жизни, чтобы увеличивать их возможности.

Указывать им путь для преодоления жизненных препятствий до тех пор, пока они не будут справляться с этим самостоятельно.

Устанавливать с ними взаимоотношения, чтобы помочь им подняться на более высокий уровень жизни.

Предоставлять им возможности проявлять себя, чтобы они смогли стать тем, для чего были созданы.

Воспитывать других руководителей, чтобы ваше влияние продолжало проявляться и в других людях.

На протяжении нескольких лет мы с Джоном много работали над нашей системой, чтобы она не выглядела простым набором правил и методов работы. Мы искали способы, как сделать этот подход образом жизни людей. И до сих пор мы продолжаем работать над этим, чтобы еще лучше научиться развивать способности людей. А наградой нам служит то, как отражаются результаты нашей работы на жизни людей. Ниже приводится история, рассказанная Джимом.

Самое приятное, когда начинаешь оказывать влияние на людей, — так это видеть, как прямо на глазах их жизнь начинает меняться. В предыдущей главе я рассказывал о Митче Сала, который сам научился оказывать на людей воздействие. Но я не рассказал вам, что он не просто научился оказывать влияние, он прошел через весь процесс развития и сейчас сам воспитывает руководителей.

Одна из величайших историй успеха связана с человеком по имени Роберт Ангаса. Роберт родом из

Индонезии, он окончил Сиднейский университет со степенью магистра экономики управления. Он работал в «Сити-банке», где к 30 годам дорос до должности вице-президента в Джакарте.

Роберт всегда много трудился. Во время учебы он работал водителем такси, на кухне в ресторане, убирал на стадионах после концертов. Но несколько лет назад он встретился с Митчем Сала. Митч взял Роберта под свое покровительство, мотивировал и наставлял его, учил оказывать влияние на людей.

Роберт говорит: «Поворотным пунктом в моей жизни стала встреча с Митчем. Прежде всего, я заметил, что он был очень добрым человеком. Но чем больше времени я с ним проводил, то тем больше понимал, что хочу быть похожим на него, при этом оставаясь самим собой. Митч научил меня, что путь к успеху лежит через честность и большой труд. Сегодня я наслаждаюсь прекрасной жизнью. У меня есть материальная уверенность, являющаяся результатом упорного труда. Но более всего мне приятно, что я становлюсь лучше. Я получаю огромное удовольствие и удовлетворение, помогая людям. Я стал лучше как человек, как муж и семьянин. Я очень благодарен Митчу за то, кем я стал сегодня. Он для меня — наставник, друг и отец. Я благодарю Господа каждый день за все то добро, которое Митч для меня делает. И что я сейчас пытаюсь делать, так это быть тем же для других людей, чем для меня является Митч. Я хочу помогать людям жить лучше.

### **Мне кажется, слов благодарности недостаточно, но это лучшее, что я могу сказать».**

Сегодня Роберт воздействует на жизнь тысячи людей в Индонезии, Малайзии, Китае и на Филиппинах. Он один из тех руководителей, для которых Митч является наставником. И способность Роберта оказывать влияние растет с каждым днем.

Мой друг, у вас есть такие же возможности, как и у Роберта Ангасы, Митча Сала и Джима Дорнана. Вы тоже можете научиться оказывать влияние на жизнь многих людей. Но именно вам надо принять это решение. Можно либо развивать свой потенциал, либо оставить его нереализованным. Джим передал свою эстафетную палочку Митчу. Митч нашел Роберта и научил его всему. Он успешно передал эстафетную палочку Роберту, и сейчас тот бежит. Еще один шаг — и палочку надо будет передать. Теперь у вас есть шанс. Протяните руку, примите эстафетную палочку и победите в эстафете, которую только вы сами можете пробежать. Научитесь оказывать влияние, и измените свою жизнь!

## **Контрольная проверка способности оказывать влияние**

### **СПОСОБНОСТЬ УЧИТЬ ЛЮДЕЙ ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ**

□ **Развивайте в себе лидерские качества.** Чтобы быть готовым воспитывать других руководителей, надо продолжать развивать свои собственные лидерские качества. Если вы еще не разработали план своего развития, то начните прямо сейчас. Подберите кассеты, книги, журналы, которые вы будете читать в течение последующих трех месяцев. Вы будете развиваться, только если это войдет у вас в привычку.

□ **Найдите людей с потенциальными возможностями лидера.**

Если вы будете постоянно расширять границы жизни окружающих и предоставлять им возможность проявлять себя, то некоторые станут лидерами. Выберите человека с самым большим потенциалом, станьте для него наставником, беседуйте с ним на тему развития лидерских качеств. Продолжайте этим заниматься, только если человек хочет этого и согласен стать наставником для других людей в будущем.

□ **Учите человека быть лидером, а не только выполнять задания.** Будьте всегда рядом с человеком, чтобы он мог в случае необходимости к вам обратиться. Сами будьте примером руководителя. На каждой неделе выделяйте время для развития лидерских способностей этого человека: учите его, делитесь возможностями, посылайте его на семинары и так далее. Делайте все, что в ваших силах, чтобы помочь этому человеку реализовать свои возможности лидера.

□ **Приумножайте.** Когда человек станет хорошим руководителем, помогите ему найти человека, для которого он стал бы наставником. Пусть они работают вместе, а для себя найдите нового человека с потенциалом лидера, чтобы вы смогли вновь повторить весь этот прекрасный процесс.

## **Примечания**

### **Введение**

1. John C. Maxwell. Developing the Leader Within You. Nashville: Thomas Nelson, 1993. P. 5- 12.
2. Brad Herzog. The Sports 100: The One Hundred Most Important People in American Sports History. New York: MacMillan, 1995. P7.

### **Глава1**

1. Stephen R. Covey. The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. New York: Simon and Schuster, 1989.
2. Книга Притчей Соломоновых. Proverbs 22:1 NIV.
3. Donald T. Phillips. Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times. New York: Warner Books, 1992. P. 66-67.
4. Bill Kynes. A Hope That Will Not Disappoint, quoted in Best Sermons 2. New York: Harper and Row, 1989. P. 301.

### **Глава2**

1. Everett Shostrom. Man the Manipulator.
2. Bits and Pieces.
3. Jack Canfield and Mark Victor Hansen. «All the Good Things», in Chicken Soup for the Soul. Deerfield Beach, Fla.: Health Communications, 1993.
4. Arthur Gordon. «The Gift of Caring», in A Touch of Wonder.
5. Greg Asimakoupoulos. «Icons Every Pastor Needs», Leadership, fall 1993. P. 109.
6. Dennis Rainey and Barbara Rainey. Building Your Mate's Self-Esteem. Nashville: Thomas Nelson, 1992.

### **Глава3**

1. 1 Samuel 17:32-37 NIV.

### **Глава4**

1. Quoted by Fred Barnes in the New Republic.
2. David Grimes (Sarasota, Florida) // Herald-Tribune.
3. Brian Adams. Sales Cybernetics. Wilshire Book Co., 1985. P. 110.
4. Eric Allenbaugh. Wake-Up Calls. Austin: Discovery Publications, 1992. P. 200.

### **Глава 5**

1. M. Michael Markowich. Management Review, cited in Behavioral Sciences Newsletter.
2. Art Mortell. «How to Master the Inner Game of Selling», vol. 10, no. 7.
3. Ecclesiastes 4:9-12 NIV.
4. Robert Schuller, ed. Life Changes. Old Tappan, N.J.: Revell.

### **Глава 6**

1. Quoted in Og Mandino. The Return of the Ragpicker.

### **Глава 7**

1. Saturday Review.
2. Quoted in advertisement, Esquire.
3. Mortimer R. Feinberg. Effective Psychology for Managers.

4. «The Top Problems and Needs of Americans», Ministry Currents, January-March 1994.
5. Tim Hansel. Holy Sweat. Waco: Word, 1987. P. 134.
6. Ernie J. Zelinski. The Joy of Not Knowing It All. Edmonton, Alberta, Canada: Visions International Publishing, 1995. P. 114.
7. David Armstrong. Managing by Storying Around, quoted in The Competitive Advantage.

#### Глава 8

1. Tom Peters and Nancy Austin. A Passion for Excellence.
2. Charles B. Ruth. The Handbook of Selling. Prentice-Hall.
3. Florence Littauer. Personality Plus. Grand Rapids: Revell, 1983. P. 24-81.
4. Carl Sandberg. Lincoln: The Prairie Years.

#### Глава 9

1. The Nordstrom Way, 15-16.

#### Глава 10

1. Joseph Bailey. «Clues for Success in the President's Job», Harvard Business Review (special edition), 1983.

### Об авторах

В США **Джон С. Максвелл** известен как признанный специалист по формированию лидерских качеств. Каждый год его речи слушают около 100 000 человек. А его принципами управления компанией руководствуются 500 крупнейших промышленных компаний США, список которых ежегодно публикуется в журнале Fortune, Военная академия сухопутных войск в Вест-Пойнте, а также спортивные организации, такие как НБА, НССА (Национальная ассоциация студенческого спорта) и НФА.

Максвелл основал несколько организаций, в том числе и Maximum Impact, которая помогает людям обнаружить у себя задатки лидеров. Он написал свыше 30 книг, самые известные из них: «Как побеждать вместе с людьми», «Как развить в себе лидерские качества», «Ваш путь к успеху» и «Неопровержимые законы лидеров», изданных тиражом более миллиона экземпляров.

Если вы хотите больше узнать о Джоне С. Максвелле, посетите сайт [www.maximumimpact.com](http://www.maximumimpact.com).

**Джим Дорнан** учился в университете Пердью на факультете авиационного машиностроения. Но он успешно сменил мир воздушно-космического пространства на мир глобального маркетинга, став президентом и владельцем «Международной сети 21». Филиалы его компании расположены в 26 странах мира, а семинары каждый месяц посещают более 100 000 человек. Уникальная логика и сострадание Джима Дорнана оказывают влияние и благотворное воздействие на жизнь почти миллиона людей во всем мире.