

*Джон С. Максвелл
Джим Дорнан*

Как стать человеком ВЛИЯНИЯ

*Как оказывать положительное
влияние на жизнь других людей*

Содержание

Предисловие	3
Признание	4
Введение	5
Влиятельный человек - целостная личность	
в отношении с людьми	17
Влиятельный человек заботится о других людях	34
Влиятельный человек верит в людей	55
Влиятельный человек слушает людей	70
Влиятельный человек понимает людей	88
Влиятельный человек делает людей больше	105
Влиятельный человек направляет других людей	121
Влиятельный человек налаживает отношения с людьми	138
Влиятельный человек делегирует людям полномочия	152
Влиятельный человек воспроизводит других	
влиятельных людей	168
Примечания	180

Предисловие

Когда жизнь свела нас вместе несколько лет назад, мы мгновенно почувствовали, что между нами существует сильнейшая химическая связь, почти как у братьев. У нас было столько общего - не смотря на то, что жизнь каждого сложилась по-своему. В течение последних тридцати лет Джим занимался бизнесом, обучая людей тому, как стать успешными. За это время он построил организацию, охватывающую все континенты. С другой стороны, Джон провёл последние двадцать восемь лет как пастор, церковный администратор, лектор-мотиватор, занимаясь деятельностью, не приносящей прибыли. В США его признают как лучшего учителя в области лидерства и личностного роста и развития.

То, что нас объединяет - это понимание людей и того позитивного влияния, которое жизнь одного человека может оказать на других. И всё это сводится к одной идее: влияние. Мы знаем силу влияния, и мы хотим поделиться этим с вами.

Поэтому, пожалуйста, присоединяйтесь к нам и продолжайте чтение. Мы собираемся дать вам многое из нашего видения, рассказать несколько интересных и содержательных историй и поделиться потрясающими принципами, во власти которых изменить вашу жизнь - и жизни тех людей, на которых вы можете оказывать влияние.

Признание

В нашей жизни есть особенные люди, помощь и ободрение которых сделало выход этой книги в свет возможным. Мы глубоко признательны:

Маргарет Максвелл, чья позитивная поддержка позволила её мужу стать человеком влияния.

Нэнси Дорнан, оказавшей огромное влияние на своего мужа, свою семью и сотни тысяч людей во всём мире.

Меа Бринк, вложившей в этот проект свои идеи и свою помощь. Стефани Уэтзель, выполнившей корректуру и редактирование.

Линде Эггерс, лучшей помощнице, которую только можно представить.

Чарльзу Уэтзелю, нашему писателю, за партнёрство в процессе создания этой книги.

Введение

Когда вы были ребёнком, кем вы хотели стать, когда вырастаете? Мечтали ли вы стать знаменитым артистом или певцом? А как на счёт того, чтобы стать президентом? Может быть, вы мечтали стать олимпийским чемпионом или одним из самых богатых людей планеты. У каждого из нас есть мечты и амбиции. Несомненно, вы чего-то достигли в своей жизни. Но, независимо от того, каких успехов вы добились, у вас всё ещё есть мечты и цели, ждущие своего исполнения. И мы хотим помочь вам реализовать ваши мечты, реализовать ваш потенциал.

Давайте начнём с маленького эксперимента. Взгляните на этот список. Это довольно разные люди, но у всех есть одна общая черта. Посмотрим, сможете ли вы определить её.

*ДЖОН ГРИСХЭМ
ДЖОРДЖ ГЭЛЛАП
РОБЕРТЕ ЛИ
ДЕННИС РОДМАН
ДЖЕЙМС ДОБСОН
ДЭНРАТХЕР
МАДОННА
ХАЙДЭО НОМО
ДЖЕРРИ И ПЭТТИ БЬЮМОНТ
РИЧ ДЭВОС
МАТЬ ТЕРЕЗА
БЭТ МЭЙЕРС
ПАБЛО ПИКАССО
АДОЛЬФ ГИТЛЕР
ТАЙГЕР ВУДС
ЭНТОНИ БОНАКОРСИ
АЛАНИС МОРРИСЕТТ
ГЛЕНН ЛЕЗЕРВУД
БИЛЛ КЛИНТОН
ДЖОН УЭСЛИ
АРНОЛЬД ШВАРЦЕНЕГТЕР*

**Влиятельность не приходит к
нам мгновенно. Она растёт
постепенно.**

Ну что, получилось? Что между ними общего? Ясно, что не их профессия. Эти имена взяты из списков писателей и государственных

деятелей, выдающихся спортсменов и художников, евангелистов и диктаторов, артистов и бизнесменов. Здесь имена, как мужчин, так и женщин. Одни из них женаты или замужем, другие - нет. Они разного возраста. Здесь представлены разные национальности и этнические группы. Некоторые из них знамениты, и вы узнали их имена. Но о некоторых из них вы, несомненно, никогда и не слышали. Так в чём же отгадка? Что между ними общего? Ответ прост: каждый из них - это человек влияния.

ВЛИЯНИЕМ ОБЛАДАЕТ КАЖДЫЙ

Мы составляли этот список практически наугад, подбирая в него как хорошо известных людей, так и людей из нашей жизни. Вы можете с лёгкостью сделать то же самое. И поступили мы так лишь для того, чтобы показать: каждый человек оказывает влияние на других людей. Не имеет значения кто вы, или какую должность вы занимаете. Такой политик, как президент Соединённых Штатов Америки, имеет огромное влияние на сотни миллионов людей, и не только в своей стране, но и на всём земном шаре. А такие звёзды, как Мадонна и Арнольд Шварценеггер, часто оказывают влияние на целое поколение людей в одной или нескольких культурах. Такой учитель, как Гленн Лезервуд, учивший Джона и сотни других мальчишек в воскресной школе, прикасается к жизни своих учеников, а также косвенным образом влияет на всех других людей, на которых влияют его ученики, когда становятся взрослыми,

Но вам не нужно занимать высокую должность для того, чтобы быть влиятельным человеком. В действительности, если ваша жизнь каким-то образом связана с другими людьми, вы - влиятельный человек. Всё, что вы делаете дома, в церкви, на работе или на поле для игры в мяч оказывает воздействие на жизни других людей. Американский поэт-философ Ральф Уальдо Эмерсон писал: «Каждый является для кого-то героем и пророком, и всё, что вы говорите, имеет для кого-то огромное значение».

Если вы хотите стать успешным или оказывать позитивное воздействие на свой мир, вам необходимо стать влиятельным человеком. На пример, если вы торговец и желаете увеличить количество продаж, то вам необходимо оказывать влияние на своих клиентов. Если вы менеджер, то ваш успех зависит от вашей способности влиять на своих работников. Если вы тренер, то сможете создать команду-победительницу, только влияя на своих игроков. Если вы пастор, то ваша способность достигаться до людей и увеличить количество прихожан зависит от вашего влияния в общине. Если ты хочешь создать крепкую, здоровую семью, то вам необходимо быть способным позитивно влиять на своих детей. Независимо от того, каких целей вы решили достигнуть в своей жизни, или что вы решили свершить, вы сможете сделать это гораздо быстрее, сможете быть более эффективным, и вклад, который вы сделаете, будет замечен

намного дольше, если вы научитесь тому, как стать влиятельным человеком.

**Если ваша жизнь каким-то
образом связана с другими
людьми, вы - влиятельный
человек.**

Поразительная история, демонстрирующая воздействие влияния, имела место во времена президентства Келвина Кулиджа. Однажды один из гостей, ночевавший в Белом Доме, завтракал вместе с Кулиджем. Он хотел произвести на президента благоприятное впечатление. Он заметил, что когда Кулиджу подали кофе, тот взял кофейную чашечку, отлил из неё немного кофе в глубокое блюдо и, не спеша, добавил туда немного сахара и сливок. Не желая нарушать никаких правил этикета, посетитель повторил действия главнокомандующего и также налил немного кофе из своей чашки в блюдо, добавив туда сахару и сливок. Затем он стал ждать дальнейших действий президента. В какой же ужас он пришёл, когда увидел, что президент ставит своё блюдо на пол перед кошкой! О том, что посетитель сделал дальше, история умалчивает.

**НА РАЗНЫХ ЛЮДЕЙ
ВЫ ВЛИЯЕТЕ ПО-РАЗНОМУ**

Влияние - странная штука. Не смотря на то, что мы оказываем воздействие практически на всех, кто нас окружает, уровень нашего влияния на разных людей не одинаков. Для того, чтобы увидеть этот принцип в жизни, попробуйте отдать несколько команд собаке своего лучшего друга, когда в следующий раз придёте к нему в гости.

Возможно, вы не задумывались над этим вопросом, но на инстинктивном уровне вы, наверное, знаете, на каких людей вы оказываете огромное влияние, а на каких нет. На пример, подумайте о четырёх-пяти людях, с которыми вы работаете. Когда вы выдвигаете идею или делаете предложение, все ли они реагируют на это одинаково? Конечно, нет. Один может думать, что все ваши идеи великолепны. Другой может скептически смотреть на всё то, что вы предлагаете. (Несомненно, вы можете определить того, на кого вы имеете влияние). Тем не менее, этот скептик может с восторгом принимать все идеи, высказанные вашим начальником или кем-то из ваших коллег. Это просто показывает то, что ваше влияние на этого человека не такое сильное, как влияние других людей.

Как только вы станете уделять больше внимания тому, как люди

реагируют на ваши предложения и предложения других людей, то увидите, что люди реагируют друг на друга, согласно их уровня влияния. И вы очень быстро определите, каков уровень вашего влияния на различных людей, которые окружают вас в вашей жизни. Вы сможете заметить, что даже у себя дома вы имеете различные уровни влияния. Если вы женаты и у вас двое или более детей, задумайтесь над тем, как они взаимодействуют с вами. Один ребёнок может прекрасно реагировать на вас, в то время, как другой лучше реагирует на вашу жену. Это связано с тем, кто из родителей имеет большее влияние на ребёнка.

УРОВНИ ВЛИЯНИЯ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ

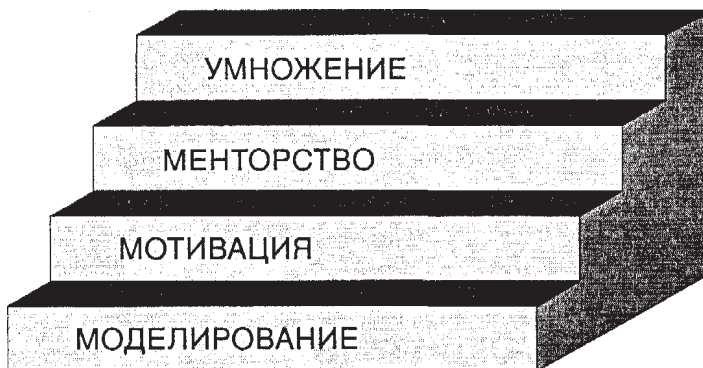
Если вы читали книгу Джона «Воспитание лидера внутри себя», то вы возможно помните описание пяти уровней лидерства, изложенных в главе 1. Визуально это представлено таким образом:



Руководство (которое является особым применением влияния) находится на самом низком уровне тогда, когда оно основано исключительно на вашем положении. Степень руководства возрастает и переходит на более высокий уровень в случае, когда вы развиваете отношения с другими людьми. Это происходит тогда, когда вы разрешаете руководить, превышая задачи, предписанные служебными инструкциями. По мере того, как вы и ваши последователи вместе становитесь более продуктивными в своей работе, уровень вашего руководства может подняться до третьего уровня. А когда вы начинаете развивать людей и помогаете им достигнуть их потенциала, уровень вашего руководства достигает уровня 4. Лишь немногие могут достигнуть пятого уровня, так как это требует от человека посвятить

всю свою жизнь развитию других людей до полной реализации их потенциала.

Влияние функционирует точно так же. Оно не приходит к нам мгновенно. Наоборот, оно возрастает постепенно. Визуально это выглядит примерно так:



Давайте рассмотрим каждый из уровней:

Уровень 1: Моделирование

Сначала на людей оказывает влияние то, что они видят. Если у вас есть дети, то вы, возможно, уже наблюдали это. Независимо оттого, что вы говорите делать вашим детям, они от природы склонны копировать действия, которые они видят у вас. В большинстве случаев, если люди чувствуют, что вы позитивны и заслуживаете доверия, что вы обладаете прекрасными качествами, то они будут искать вашего влияния на свою жизнь. И чем больше им нравится то, что они видят у вас, тем лучше они вас узнают, тем больше будет к вам доверия, тем большее влияние вы сможете оказывать на них.

Когда вы впервые встречаетесь с незнакомыми людьми, то вы не имеете на них никакого влияния вообще. Если кто-то, кому они доверяют, представляет вас и хорошо о вас отзывается, то вы можете временно «позаимствовать» влияние этого человека. Они предположат, что вы заслуживаете доверия, пока не узнают вас получше. Но как только у них появится возможность понаблюдать за вами некоторое время, то вы своими действиями либо укреплите, либо разрушите это влияние.

Единственным интересным исключением в этом процессе моделирования являются знаменитости. Поскольку последние часто появляются на телевидении, в фильмах и в газетах, многие люди попадают под влияние тех, кого они никогда не встречали. И чаще всего на них оказывает влияние не сам человек, а его имидж. И совсем

не обязательно этот имидж отражает действительные качества данной актрисы, политика, спортсмена или другой знаменитости. Тем не менее, люди обожают этого человека. Они верят, что этот человек действительно поступает так и имеет такие взгляды, и находятся под влиянием этого.

Вы можете быть моделью для масс, но для того, чтобы перейти на более высокие уровни влияния, вам необходимо работать с отдельными людьми.

Уровень 2: Мотивация

Моделирование может оказывать мощное влияние - как позитивное, так и негативное. И это то, что может осуществляться даже на большом расстоянии. Но если вы хотите оказывать действительно существенное воздействие на жизни других людей, то вам необходимо быть рядом. И это приводит вас ко второму уровню влияния: мотивации.

Вы оказываете мотивирующее влияние, когда поддерживаете людей и общаетесь с ними на эмоциональном уровне. Этот процесс выполняет две функции: (1) Он наводит мосты между вами и ими и (2) укрепляет их уверенность в себе и в собственной значимости. Когда люди испытывают положительные чувства к вам и к себе, находясь рядом с вами, то ваш уровень влияния существенно возрастает.

Уровень 3: Наставничество

Когда вы достигнете мотивационного уровня влияния на других людей, вы станете замечать позитивное воздействие, оказываемое на их жизнь. Для того чтобы усилить это влияние и сделать его долговременным, вам необходимо подняться на следующий уровень влияния, которым является наставничество.

Наставничество - это вливание своей жизни в других людей и оказание им помощи в достижении своего потенциала. Сила наставничества настолько велика, что вы можете действительно видеть, как жизнь человека, на которого вы влияете, меняется на глазах. Когда вы отдаёте им частицу самого себя, помогая им преодолеть препятствия, стоящие у них на пути, и показывая им, как можно вырасти в личностном и профессиональном плане, вы помогаете им достигнуть совершенно нового уровня жизни. Вы

действительно можете изменить их жизнь.

Уровень 4: Умножение

Самый высокий уровень влияния на жизнь других людей, которого вы можете достигнуть, это уровень умножения. Как человек, обладающий умножающимся влиянием, вы помогаете людям, на которых влияете, позитивно влиять на жизни других людей и передавать не только то, что они получили от вас, но и то, что они узнали и чем овладели самостоятельно. Не многие люди добились четвёртого уровня влияния, но каждый обладает потенциалом добиться этого. Для этого необходимо не быть эгоистом, стать великодушным и приверженным своей идее. Для этого также необходимо время. Для того, чтобы выйти на следующий уровень влияния на людей, вам необходимо уделять им больше внимания индивидуально. Вы можете быть моделью для масс, но для того, чтобы перейти на более высокие уровни влияния, вам необходимо работать с отдельными людьми.

Билл Уэстейфер, друг Джона, до недавнего работавший в церкви Скайлайн в Сан-Диего, сделал следующее наблюдение:» Есть люди, чьи чувства и благополучие находятся под моим влиянием. И я ничего не могу с этим поделать». Это хорошая концепция, которую должен помнить каждый из нас. Если вы руководите многими людьми, или занимаете высокое положение, то ваша ответственность возрастает в связи с тем, что вы обладаете большим влиянием. То, что вы говорите - и, ещё более важно, то, что вы делаете - является моделью для тех, кто следует за вами. Их действия будут отражением вашего влияния.

ВАШЕ ВЛИЯНИЕ ЛИБО ПОЗИТИВНО, ЛИБО НЕГАТИВНО

Сейчас, когда вы определили уровень своего влияния на других, вам необходимо подумать о том, как вы собираетесь это использовать. Возможно, вы заметили, что имя профессионального баскетболиста Дэнниса Родмана стоит в самом начале списка, представленного во введении. Много раз мы слышали, как Дэннис Родман говорил, что не хочет быть ролевой моделью. Он просто хочет быть самим собой. Дэннис просто не понимает (или отказывается признать), что он уже является ролевой моделью. Он - пример для всех в своей семье, в своём районе и для людей, совершающих покупки в тех же магазинах, что и он. А благодаря профессии, которую он избрал, он является ролевой моделью для миллионов других людей - для гораздо большего их количества, чем если бы он выбрал для себя другую профессию, - скажем, профессию автомеханика. Он оказывает влияние на других людей, и он сделал выбор, основываясь на том уровне влияния, который он имеет.

**Даже если вы в прошлом
оказывали плохое влияние на
людей, вы можете всё изменить
и сделать ваше воздействие
позитивным.**

Легенда бейсбола Джеки Робинсон отмечал: «Жизнь важна лишь своим влиянием на другие жизни». В США воздействие Робинсона на людей было огромным. В середине 40-х годов, не смотря на предрассудки, насмешки по поводу его цвета кожи, оскорбления и угрозы расправы, он стал первым афро-американским спортсменом, игравшим в высшей бейсбольной лиге. Он делал это с большой выдержкой и достоинством. Брэг Херцог, автор книги «Спорт 100» назвал Робинсона самой влиятельной личностью в истории спорта.

Сначала были те, кто изменил стиль игры... Затем пришли спортсмены и спортсменки, чьё участие в игре и чьи действия навсегда основательно изменили спортивную арену... И, наконец, была горсточка таких фигур, чьё влияние вышло за пределы игровых полей и оказало воздействие на американскую культуру... Робинсон, в большей степени, чем кто-либо другой, представлял все три типа.²

Мартин Лютер Кинг Мл., один из наиболее влиятельных американцев двадцатого столетия, отмечал то позитивное влияние, которое оказал Джеки Робинсон на его жизнь и на дело, за которое он боролся. Кинг говорил пионеру афро-американского бейсбола Дону Ньюкомбу: «Ты и представить себе не можешь, что совершил ты, Джеки и Рой [Кампанелла] для того, чтобы я мог делать своё дело».

В большинстве случаев мы видим то влияние, которое оказываем на людей, которые окружают нас в жизни - хорошее оно или плохое. Но иногда мы не замечаем того воздействия, которое мы оказываем на окружающих. Возможно, именно это имел в виду неизвестный поэт, когда писал эти строки:

*И жизнь моя коснется жизнью многих,
Пока ещё не отпылал закат,
Добром и злом отметив их дороги,
И им, как солнцу, нет пути назад.
И я всегда шепчу одно желание,
Молитвы посылая Богу в рай;
Пусть жизнь моя не будет в наказанье
Всем тем, кого коснулся невзначай.*

Когда вы общаетесь с членами своей семьи, с сотрудниками, с продавцом в магазине, помните о том, что ваша жизнь прикасается к

жизни многих людей. Конечно, ваше влияние на членов своей семьи гораздо больше, чем влияние на незнакомых людей, которые встречаются на вашем пути. А если вы занимаете очень высокую должность, то ваше влияние распространяется и на людей, которых вы даже не знаете. Но, даже взаимодействуя с людьми каждый день на бытовом уровне, вы оказываете воздействие. Несколько минут вашего общения с продавцом магазина или банковским служащим могут остаться в их памяти как неприятное воспоминание. Или, напротив, вы станете причиной их улыбки и хорошего настроения на весь день. Выбор за вами.

ПОЗИТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ ПОВЫШАЕТ ЦЕННОСТЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

По мере того, как вы продвигаетесь на более высокие уровни влияния и становитесь более активным, вы можете оказывать позитивное влияние на людей и повышать ценность их жизни. Это справедливо для любого, кто оказывает позитивное влияние. Нянечка, которая читает ребёнку книжки, поощряет его любовь к чтению и помогает стать на путь учёбы длиной в жизнь. Учитель, который вкладывает свою веру, уверенность и любовь в маленькую девочку, помогает ей почувствовать себя значимой и уверенной. Начальница, которая делегирует полномочия своим служащим, наделяя их большими правами и большей ответственностью, расширяет их горизонты и даёт им возможность стать как лучшими работниками, так и лучшими людьми. Родители, которые знают, как и когда поощрить своих детей, помогают им оставаться открытыми и общительными даже в подростковом возрасте. Все эти люди на многие годы вносят ценность в жизнь других людей.

Мы не знаем, какое влияние вы оказываете на других людей сегодня, когда читаете эту книгу. Ваши действия могут затрагивать тысячи людей. А может быть и так, что ваше влияние распространяется лишь на двух-трёх сотрудников и на членов вашей семьи. Важно не количество людей. Самое главное - помнить о том, что ваше влияние не является чем-то неизменным. Даже если вы в прошлом оказывали плохое влияние на людей, вы можете всё изменить и сделать ваше воздействие позитивным. И если ваш уровень влияния до сих пор был относительно низким, вы можете его повысить и стать влиятельным человеком, помогающим другим.

В действительности, именно об этом и написана эта книга. Мы хотим помочь вам стать человеком очень сильного влияния независимо от того, на каком этапе своей жизни вы находитесь и чем вы зарабатываете себе на жизнь. Вы можете оказывать огромное воздействие на жизни других людей. Вы можете привнести в их жизнь огромные ценности.

КТО ВКЛЮЧѢН В СПИСОК ВЛИЯНИЯ?

Любой человек может сесть и составить список тех людей, которые привнесли какую-то ценность в его жизнь. Мы уже говорили о том, что в начале этой книги приведѢн список людей, которые оказали влияние на наши жизни. Некоторые из них - большие люди. Джон, на пример, считает, что евангелист восемнадцатого века Джон Уэсли оказал существенное влияние на его жизнь и на его карьеру. Уэсли был динамичным лидером, проповедником и социальным критиком. Он посвятил свою жизнь тому, чтобы перевернуть христианскую церковь в Англии и в Америке вверх тормашками, и его мысли и учение до сих пор продолжают влиять на то, как функционируют церкви, и во что верят христиане. Джон считает Уэсли самым великим человеком, жившим со времѢн апостола Павла.

Другие люди, упомянутые в этом списке, не так широко известны, но это ни в коей мере не уменьшает уровня их влияния. На пример, Джерри и Пэтти Бюмонт оказали фундаментальное воздействие на жизнь Джима и его жены Нэнси. Вот их история:

Мы с Нэнси впервые познакомились с Джерри и Пэтти почти двадцать пять лет назад, когда и Нэнси, и Пэтти были беременны. Бюмонты были классной парой - действительно умны и уверены в себе. Нас моментально привлекло к ним то, что их жизнь действительно представляла собой одно целое, и мы видели, что они живут согласно своим глубоким духовным убеждениям, целостным и постоянным.

Нэнси встретила с Пэт в комнате ожидания акушерского отделения. Они тут же познакомились и стали строить отношения. Мы и понятия не имели о том, насколько важной для нас окажется дружба с ними через несколько месяцев, когда всё в нашей жизни пошло кувырком.

Мы с Нэнси вспоминаем о тех днях как о хорошем времени в нашей жизни. Нашей дочери Хезер было пять лет и мы по-настоящему радовались ей. Мы ещё только начинали строить свой бизнес. Требовалось очень много времени и усилий, чтобы заставить его двинуться с места, но мы получали от этого удовольствие. Мы уже начинали видеть, что наша работа с лихвой окупится в будущем.

Когда Нэнси сообщила мне, что беременна, я пришѢл в восторг. Это означало, что наша маленькая семья вырастет, и что следующим, возможно, будет мальчик.

Через девять месяцев обычной беременности Нэнси родила нашего первого сына Эрика. Поначалу всё показалось нормальным. Но через несколько часов врачи обнаружили, что Эрик родился с очень серьёзными физическими недостатками. Его спина была открыта, а позвоночник сформировался не полностью. Нам сказали, что это называется *spina bifida*.

Положение усложнялось тем, что во время родов его спинномозговая жидкость была инфицирована и он страдал от жестокого хронического менингита.

Казалось, наша жизнь повергнута в хаос. После нескольких часов в родильном отделении мы были смертельно уставшими и находились в полном замешательстве. Нам сказали, что Эрику необходимо хирургическое вмешательство на спинном мозге, и решение нам было нужно принимать немедленно. Без хирургии у него не было никаких шансов. И даже операция не намного улучшала положение. Мы не могли сдержатъ слез, когда они приготовились забрать нашего маленького мальчика - всего лишь нескольких часов от роду - и перевезти его в детскую больницу для срочной операции на мозге. Всѣ, что мы могли делать - это молиться, чтобы он выжил.

Потянулись часы ожидания, и, наконец, вышел врач и сказал нам, что Эрик будет жить. Мы были в шоке, когда увидели его после операции. Было не понятно, как можно к такому маленькому тельцу прикрепить столько много проводов. Отверстие на спине было закрыто, но мы могли видеть, что они хирургическим путѣм вставили в его мозг дренажную трубку, чтобы отвести излишнюю спинномозговую жидкость и ослабить давление.

Первый год жизни Эрика прошѣл для нас как в тумане, поскольку его постоянно забирали в детскую больницу. За первые девять месяцев жизни он перенѣс ещѣ одиннадцать операций - и три из них были сделаны за один уик-энд. Всѣ происходило настолько стремительно, что мы не успевали опомниться, и даже не осознавали того, с чем нам придется столкнуться в будущем.

И как вы думаете, кто шѣл с нами рука об руку в то время, когда мы пытались пережить все эти полуночные поездки в больницу и выдержать всю боль и страх за Эрика? Кто помогал нам пережить каждый приходящий день? Джерри и Пэтти Бьюмонт.

В самый первый день жизни Эрика они приехали в больницу и всѣ время, пока он находился в операционной, успокаивали и поддерживали нас. Они приносили нам поесть и сидели вместе с нами в приѣмных покоях. И всѣ это время они передавали нам свою непоколебимую веру.

И что самое главное, они помогли нам поверить в то, что Бог приготовил для нас и для Эрика особенный план. «Знаешь, - сказала однажды Пэтти, обращаясь к Нэнси, - вы с Джимом можете сделать проблемы Эрика центром всего, что вы делаете, или вы можете использовать их как стартовую площадку для полной перемены своих взглядов на жизнь».

Именно этот момент стал краеугольным камнем в нашей

жизни. Мы стали смотреть за пределы наших обстоятельств и увидели, что картина гораздо больше. Мы поняли, что у Бога есть план как для нас, так и для Эрика, и наша вера дала нам силу и спокойствие. Быомонты помогли нам рассмотреть некоторые из самых важных жизненных вопросов и дать на них ответы. С этого дня наше отношение к положению вещей изменилось, и мы обрели великую надежду.

Это произошло более двадцати лет назад. Джим и Нэнси потеряли связь с Быомонтами, хотя и пытались найти их впоследствии. Эрик уже вырос и прекрасно себя чувствует, передвигаясь в кресле с электроприводом, не смотря на то, что во время одной из операций он пережил сердечный приступ. Он является постоянным источником радости, вдохновения и юмора для всей семьи Дорнанов. И не смотря на то, что связь с Быомонтами продолжалась всего около года, Джим и Нэнси благодарны им за тот огромный вклад, который они сделали в их жизнь, и продолжают считать этих двух людей одними из самых влиятельных людей в своей жизни.

Сегодня Джим и Нэнси - влиятельные люди. Их бизнес работает более чем в двадцати шести странах мира: от Восточной Европы до Тихого океана, от Бразилии и Аргентины до Китая. Через семинары, аудио- и видеокассеты они ежегодно оказывают влияние на тысячи людей и семей. И их бизнес продолжает расти. Но, что для них более важно, с людьми, на которых они оказывают влияние, они делятся своими жизненными ценностями и верой. Они делают всё возможное для того, чтобы увеличить ценность жизни каждого, к кому они прикасаются.

Недавно у Джона состоялся разговор с Ларри Доббсом. Последний является президентом и издателем компании Dobbs Publishing Group, которая выпускает такие журналы, как Mustang Monthly, Corvette Fever и Musclegar Review. Они беседовали о влиянии, и вот что рассказал

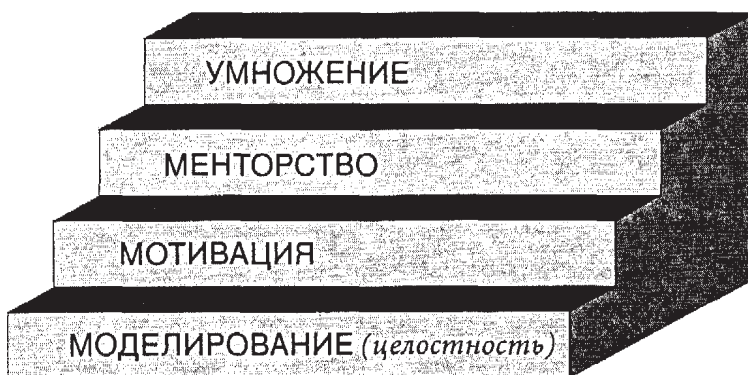
Ларри: «Джон, мой папа был сезонным рабочим, поэтому у него никогда не было много денег. Единственные деньги, которые он оставил мне после смерти - это один доллар. Но он дал мне намного больше, чем это. Он передал мне свои жизненные ценности». И затем Ларри сказал нечто, преисполненное глубоким смыслом: «Человек может оставить единственное наследство, которое будет существовать вечно - своё влияние».

Мы не знаем, какова мечта вашей жизни, или какое наследство вы хотите оставить после себя. Но если вы хотите оставить след, вы должны стать мужчиной или женщиной, способной влиять на других. Другого пути эффективно коснуться жизни других людей нет. И если вы станете человеком влияния, то возможно когда-то, когда кто-то будет составлять список людей, которые изменили его жизнь, ваше имя может просто оказаться в этом списке.

1

Влиятельный человек...

ЦЕЛОСТНАЯ ЛИЧНОСТЬ В ОТНОШЕНИЯХ С ЛЮДЬМИ



Несколько лет назад мы с моей женой Нэнси находились в деловой поездке по Европе и праздновали её день рождения в Лондоне. В качестве подарка я решил повести её в бутик «Эскала», чтобы она там купила для себя пару нарядов.

Она примерила целый ряд вещей, и ей понравилось абсолютно всё. И пока она находилась в примерочной, пытаюсь определиться со своим выбором, я попросил продавца завернуть всё, что она примеряла. Нэнси попыталась протестовать; она чувствовала себя неудобно, покупая столько вещей за один раз, но я настоял на своём. Мы оба знали, что она найдёт прекрасное применение всей этой одежде. Кроме того, все эти вещи ей прекрасно шли.

Через пару дней нам предстоял долгий перелёт из аэропорта Хитроу в Лондоне в Международный аэропорт в Сан-Франциско. После приземления мы стали в очередь для прохождения неизбежной таможенной процедуры. Когда нас спросили о том, что мы хотим задекларировать, мы рассказали о той одежде, которую приобрела Нэнси, и о том, сколько денег мы на это потратили.

«Что?» - переспросил таможенник. - «Вы декларируете одежду?» Он посмотрел на цифру, которую мы указали и воскликнул: «Не разыгрывайте меня!». Действительно, мы несколько потратились на эту одежду, но мы не думали, что это представляется настолько большой суммой. «А из какого материала сделана эта одежда?» - спросил он.

Этот вопрос поставил нас в тупик. «Ну, из разного», - ответила Нэнси. - «Шерсть, хлопок, шёлк. Из самого разного. Там платья, пальто, блузки, туфли, пояса, принадлежности. А почему вы спрашиваете?»

«Каждый вид материала облагается разной пошлиной», - ответил он. - «Мне необходимо посоветоваться со своим начальником. Я даже не знаю, какая пошлина, на какой материал. Никто не декларирует одежду». Он выглядел растерянным. «Выньте всё, пожалуйста, из чемоданов и разложите по видам тканей, из которых сделаны вещи». Пока мы распаковывали чемоданы, он отошёл в сторону, и мы слышали, как он сказал своему коллеге: «Слушай, Бобби, ты не поверишь...»

Должно быть это заняло хороших сорок пять минут, пока мы извлекли всё из чемоданов, рассортировали и высчитали, сколько и за что мы должны заплатить. Пошлина вышла довольно большой - что-то около двух тысяч долларов. Когда мы стали запаковывать все обратно, таможенник сказал: «Послушайте. Мне кажется, я Вас знаю. Вы не Джим Дорнам?».

«Да», - ответил я. - «Но извините, мы где-то встречались?». Мне его лицо показалось незнакомым.

«Нет», - сказал он. «Но у меня есть друг, который состоит в Вашей организации. Network 21, правильно?»

«Правильно».

«Я видел Вас на фотографии, сказал таможенник. - И мой друг говорил мне, что могу извлечь для себя хорошую пользу, если буду иметь дело с этой организацией. Но, по правде, я его и не слушал. Теперь, я думаю, мне стоит пересмотреть своё решение. Возможно, он прав. Видите ли, большинство людей, с которыми я каждый день встречаюсь, пытаются не платить пошлину за те вещи, которые они провозят через таможенню, хотя и знают о них намного больше, чем вы знаете о своих вещах. А вы, ребята, декларируете то, что могли бы провезти без пошлины, без всяких проблем. А ведь вы могли бы сэкономить массу денег!».

«Возможно, это и так, - ответила Нэнси. - Но лучше я потрачу деньги на таможенню, чем потрачу свою совесть».

Когда мы стояли в тот день в очереди, ни мне, ни Нэнси и в голову не могла прийти мысль о том, что нас здесь кто-либо знает. И если бы нашим намерением было схитрить и проскочить через таможенню, мы бы никогда не заподозрили, что нас могут узнать. Мы думали, что нас там никто не знает. И я думаю, что люди, пытающиеся в жизни срезать углы, рассуждают именно так. «Да кто об этом узнает?» - говорят они сами себе. Но правда состоит в том, что другие знают. Ваш супруг, ваши дети, друзья, партнёры по бизнесу - все знают. И, что более важно, даже если вы хорошо замечаете следы, и они не знают о том, что вы творите, об этом знаете вы. Вы не должны продавать свою целостность ни за какую цену.

Случай, который произошёл с Джимом на таможне, - это всего лишь маленький пример того, как думают люди, когда дело касается целостности. Печально признать, но такое поведение на сегодня больше не является нормой, и встреча с человеком, который ведёт себя абсолютно честно, шокирует людей. Обычная порядочность более не является обычной.

НАСТОЯЩАЯ ЦЕЛОСТНОСТЬ НЕ ПРОДА́ТСЯ

Вы можете наблюдать проявления черт характера во всех сферах жизни. На пример, несколько лет назад финансист Иван Боески, выступая в школе бизнеса UCLA, открыто объявил, что жадность – «это хорошая штука». Это ущербное мышление принесло ему беду. Когда всплыла на поверхность его неэтичная практика на Уолл Стрит, он был оштрафован на 100 миллионов долларов и приговорён к трём

годам тюремного заключения. По последним сообщениям он потерпел полный финансовый крах и живёт на алименты от своей бывшей жены.

**Сегодня потребность в
целостности личности,
возможно, такая же большая,
как и когда-то. Целостность
личности является абсолютной
необходимостью для любого, кто
хочет стать влиятельным
человеком.**

Точно так же целостность личности необходима и членам правительства. Министерство юстиции возбуждает уголовные дела против официальных лиц в беспрецедентных количествах. Недавно оно похвасталось, что за год вынесло обвинительные приговоры более чем 1100 лицам - весьма сомнительное достижение.

Практически у каждого, на кого вы обратите своё внимание, имеются моральные прорехи. Телепроповедники морально пали; матери топят своих детей; профессиональных спортсменов задерживают в номерах гостиниц с наркотиками и проститутками. Список продолжает расти. Создаётся впечатление, что многие считают честность и порядочность устаревшими качествами, чем-то излишним или более неприменимым к ним в нашем быстротечном мире. Но для каждого, кто желает стать влиятельным человеком, эти черты приобретают критическую важность.

В своём бестселлере «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови так писал о том, какое значение имеет целостность личности для успеха:

Если я попытаюсь использовать стратегию и тактику влияния на людей, чтобы заставить их делать то, что я захочу, заставить лучше и с большим желанием работать, хорошо относиться ко мне и друг к другу, а мой собственный характер в это время вовсе не безупречен, отличается двуличностью и неискренностью, то добиться долгосрочного успеха я не смогу. Моё двуличие породит недоверие, и что бы я ни делал, - даже если воспользуюсь так называемым методом добрых человеческих отношений, - всё будет воспринято как манипуляция,

А если нет веры или её недостаточно, то, независимо от моего красноречия и добрых намерений, нет основы для прочного успеха.

Только если в своей основе вы положительны, применяемые вами техники будут жизнеспособны.

Целостность личности имеет критическое значение для достижения успеха в бизнесе и в личной жизни. Школа менеджмента UCLA и Корн/Ферри Интернэшнл из Нью-Йорка провели совместное исследование, опросив 1 300 руководителей высшего эшелона. Семьдесят один процент из них назвали целостность личности тем качеством, которое наиболее необходимо для успеха в бизнесе. А исследования Центра креативных исследований показали, что, не смотря на то, что человек, который желается продвинуться к вершине своей организации, может преодолеть многие ошибки и препятствия, он практически никогда не сможет достичь вершин, если меняет целостность личности на предательство доверия.

СУТЬ ЦЕЛОСТНОСТИ ЛИЧНОСТИ - В МЕЛОЧАХ

Насколько бы ни была важна целостность личности для достижения вашего успеха в бизнесе, ещё более критическое значение она приобретает, если вы хотите стать влиятельным человеком. Это то основание, на котором строятся многие другие качества, такие как уважение, достоинство и доверие. Если основание целостности слабо, или вообще ущербно, то стать влиятельным человеком просто невозможно. Как говорила Черил Биехл, «Одна из реальностей жизни состоит в том, что если вы не можете доверять человеку абсолютно во всём, то, по сути, вы не можете доверять ему ни в чём». Даже те люди, которые смогли на какое-то время скрыть недостаток целостности, через какое-то время потерпят крах, и всё влияние, которое они временно обрели, исчезнет.

Думайте о целостности личности как о преимуществах прочного фундамента дома во время страшного шторма. Если основание монолитно, то оно устоит против разбушевавшихся волн. Но если в фундаменте трещины, удары волн расширят их, и придёт момент, когда фундамент - а с ним и весь дом - рухнет под их напором.

**Целостность личности -
наиболее необходимое качество
для достижения успеха в
бизнесе.**

Вот почему забота о мелочах является критически важной для соблюдения целостности. Многие люди не понимают этого. Они

думают, что могут делать всё, что угодно, когда дело касается мелочей, так как верят в то, что до тех пор, пока они не допускают никаких крупных проступков, у них всё в порядке. Но это не так работает. Новый полный вебстерский универсальный словарь толкует слово «целостность» следующим образом: «приверженность моральным и этическим принципам; прочные моральные устои личности; честность». Этические принципы не обладают гибкостью. Маленькая ложь во благо остаётся ложью. Кража - это кража, вне зависимости от того, украден один доллар, тысяча или миллион. Целостность подразумевает приоритет личности, а не личных достижений, людей, а не вещей, служения, а не власти, принципа, а не удобства, долгосрочного видения, а не сиюминутного интереса.

Священник Филлипс Брукс, живший в девятнадцатом веке, считал, что «Личность состоит из множества мгновений нашей жизни». Каждый раз, когда вы нарушаете моральные принципы, вы порождаете небольшую трещинку в фундаменте вашей целостности. И когда наступают трудные времена, поступать порядочно становится не легче, а труднее. Личность не создаётся в кризисной ситуации. Кризис лишь проявляет её. Всё, что вы совершили в прошлом - и то, чем пренебрегли - выступает на первый план, когда вы находитесь под давлением.

Развитие и поддержание целостности личности требует постоянного внимания. Джон Уэстон, председатель и исполнительный директор компании Automatic Data Processing Inc., говорит: «Я всегда старался жить согласно простому правилу: «Не делай того, по поводу чего ты чувствовал бы себя неудобно, если бы завтра прочитал об этом в газетах». Это хороший стандарт, которого следует придерживаться каждому.

ЦЕЛОСТНОСТЬ ЛИЧНОСТИ - ЭТО ВНУТРЕННЯЯ РАБОТА

Одной из причин, почему люди отвергают целостность личности, является та, что они ищут оправдания слабых сторон своей личности в условиях извне. Однако развитие целостности личности - это внутренняя работа. Посмотрите на три истинных утверждения по поводу целостности, которые идут вразрез общему мнению:

1. Целостность личности не зависит от обстоятельств.

Сегодня некоторые психологи и социологи говорят нам, что многие люди со слабой личностью не были бы такими, если бы выросли в другом окружении. Действительно, то, что наше воспитание и обстоятельства влияют на то, кем мы становимся, особенно в юношеском возрасте, является правдой. Но по мере того, как мы становимся старше, нам всё чаще приходится выбирать - между

хорошим и плохим. Два человека могут вырасти в одном и том же окружении, даже в одном и том же доме, и один из них будет целостной личностью, а другой - нет. В конечном итоге именно вы ответственны за свой выбор. Обстоятельства ответственны за вашу личность ровно на столько, на сколько зеркало отвечает за то, как вы выглядите. То, что вы видите, всего лишь отражает то, что вы из себя представляете.

2. Целостность личности не основывается на заслугах.

В давние времена те ремесленники, которые делали кирпичи, изготавливали гравюры и многое другое, наносили на свои изделия символы для того, чтобы отметить, что авторами являются именно они. И символ, который использовал каждый из них, был его «личностью». Ценность работы была пропорциональна мастерству, с которым было изготовлено изделие. И личность человека ценилась только в том случае, если качество работы было высоким. Другими словами, качество личности человека и его работа давали ценность его клейму. Если работа была хороша, то же думали и о человеке, о его личности. Если же работа была плохой, то личность рассматривалась как слабая.

Это же справедливо и сегодня. Личность происходит от того, кто мы есть. Но некоторые люди хотели бы, чтобы о них судили не потому, кто они есть, а по тому титулу, которым они обладают, или по той должности, которую они занимают, вне зависимости от природы их личности. Они желают влиять на других весом своих заслуг, а не силой своей личности. Но заслуги никогда не совершат того, что может совершить личность. Посмотрите на то, чем они отличаются:

<i>Заслуги</i>	<i>Личность</i>
Временны	Постоянна
Смещают фокус на права	Фокусируется на ответственности
Дают ценность только одному	Даёт ценность многим
Оглядываются на прошлые достижения	Строит наследство для будущего
Часто порождают зависть у других	Генерирует уважение и порядочность
Могут только открыть для	Оставляет вас внутри вас дверь

Когда речь идёт о силе влияния на других людей, никакое количество титулов, степеней, офисов, назначений, наград, лицензий и других заслуг не могут заменить фундаментальную, честную целостность личности.

3. Целостность личности и репутация - не одно и то же.

Некоторые люди ошибочно делают ударение на имидже или репутации. Послушайте, что вынужден сказать Хэрси Дэвис о

различиях между личностью и её тенью - репутацией.

Обстоятельства, в которых вы живёте, определяют вашу репутацию... правда, в которую вы верите, определяет вашу личность...

Репутация, это то, кем вы должны бы, предположительно, быть;
личность - это то, кто вы есть...

Репутация - это фотография;
личность - это лицо...

Репутация приводит к человеку извне;
личность произрастает изнутри...

Репутация - это то, что у вас есть, когда вы приходите в новое сообщество;
личность - это то, что есть у вас, когда вы уходите.

Ваша репутация создаётся за мгновение;
ваша личность строится всю жизнь.

О вашей репутации будут знать через час;
ваша личность не проявит себя и через год...

Репутация вырастает как гриб;
личность существует как вечность...

Репутация делает вас бедным или богатым;
личность делает вас счастливым или несчастным...

Репутация - это то, что говорят о вас люди у вашей могилы;
личность - это то, что говорят о вас ангелы перед Божьим троном.

Конечно, хорошая репутация имеет ценность. Царь древнего Израиля Соломон говорил: «Лучше иметь хорошее имя, чем богатство». Но хорошая репутация существует потому, что она является отражением личности человека. И если иметь хорошую репутацию - всё равно, что обладать золотом, то быть целостной личностью - это всё равно, что владеть золотым рудником. Меньше заботьтесь о том, что подумают другие, и направьте всё своё внимание вовнутрь своей личности. Д.Л. Муди писал: «Если я позабочусь о своей личности, то моя репутация позаботится о себе сама». Если вы стараетесь быть целостной личностью, и поступите правильно извне - но так и не получаете желаемых результатов - то что-то не так, что-то необходимо изменить изнутри. Посмотрите на следующие вопросы. Они могут помочь вам определить то, что требует вашего внимания.

Вопросы, которые помогут вам измерить вашу целостность.

1. Насколько хорошо я отношусь к тем людям, от которых ничего не могу получить взамен?
2. Открыт ли я для других?

3. Могу ли я служить предметом для подражания для окружающих?

4. Являюсь ли я одним и тем же человеком в ситуации, когда ко мне приковано внимание многих людей и тогда, когда я наедине с самим собой?

5. Могу ли я быстро признать ошибочность своих действий, если никто не заставляет меня делать это?

6. Действую ли я в первую очередь в интересах других людей, а не в своих собственных?

7. Обладаю ли я неизменными стандартами для принятия моральных решений, или мой выбор мне диктуют обстоятельства?

8. Принимаю ли я трудные решения в случаях, когда за это придётся платить по счетам?

9. Когда мне приходится что-то говорить людям, я говорю это им или о лих?

10. Может ли хотя бы один человек полностью положиться на меня в том, что я думаю, говорю и делаю?

Не нужно слишком быстро отвечать на эти вопросы. Если развитие личности является очень важной сферой вашей жизни, то вы можете быть склонны к тому, что, пройдясь по этим вопросам и давая на них ответы, вы опишите то, каким вы хотели бы быть, а не то, кем вы в действительности являетесь. Потратьте некоторое время на обдумывание вопроса, честно рассмотрев его, прежде чем отвечать. Затем поработайте над тем, что вызывает у вас наибольшее беспокойство. И запомните следующее:

Многие достигли мгновенного успеха благодаря тому, что знали; немногие достигли временного успеха благодаря тому, что сделали; и лишь некоторые достигли постоянного успеха благодаря тому, кем они являются.

Путь целостности может оказаться не самым лёгким, по это единственный путь, который приведёт вас туда, где вы, в конечном итоге, хотите оказаться.

ЦЕЛОСТНОСТЬ - ВАШ ЛУЧШИЙ ДРУГ

Уважаемый американский писатель девятнадцатого века Натаниэль Хауторн предложил своё внутреннее видение: «Никто не в состоянии в течение продолжительного времени иметь одно лицо для себя и другое для большинства людей без того, чтобы, в конце концов, не быть сбитым с толку, которое же из них является его реальным». Всякий раз, когда вы вступаете в компромисс со своей целостностью, вы наносите себе непоправимый вред. И это потому, что целостность действительно является вашим лучшим другом. Она никогда не предаст вас и не поставит в двусмысленное положение.

Она поддерживает ваши приоритеты. Когда вы стоите перед соблазном пойти по пути наименьшего сопротивления, она помогает вам придерживаться правильного курса. Когда другие подвергают вас несправедливой критике, она помогает вам продолжать быстро двигаться вперёд, не отвлекаясь на нанесение ответных ударов. А когда критика других людей справедлива, целостность помогает вам принять то, что они говорят, научиться у них и продолжать расти.

Авраам Линкольн однажды сказал: «Когда я сложу с себя бразды правления этой администрацией, я хочу, чтобы у меня остался один друг. И этот друг - у меня внутри». Можно сказать, что целостность была лучшим другом Линкольна, пока он был президентом, потому что критиковали его очень жестоко. Дональд Т. Филлипс приводит следующий пример того, чему приходилось противостоять Линкольну:

На Авраама Линкольна клеветали, его клеймили и ненавидели, пожалуй, в большей степени, чем кого-либо другого из тех, кто занимал самый высокий пост в государстве... Его публично обзывали всем, что только могла изобрести пресса, в том числе и гигантским бабуином, и третьеразрядным провинциальным адвокатишкой, который когда-то делил землю на наделы, а теперь делит на части государство, и грубым вульгарным шутком, и диктатором, и обезьяной, и фиглярком, и другими обидными именами. Газета «Иллинойс стейт реджистер» клеймила его, как «самого лукавого и лживого политика, который когда-либо позорил правительство Америки...». Жестокая и несправедливая критика не пошла на убыль и после того, как он дал клятву президента, и она не исходила лишь от приверженцев Юга. Она исходила изнутри Союза, из Конгресса, из некоторых фракций республиканской партии, и, наконец, изнутри его собственного кабинета. Будучи президентом, Линкольн понял, что независимо от того что он делал, всегда находились те, кому это не нравилось.³

Не смотря на всё это, Линкольн был человеком принципа. И как мудро заметил Томас Джефферсон, «Бог гарантирует, что человек, который руководствуется принципами, будет руководить всеми».

ЦЕЛОСТНОСТЬ - ЛУЧШИЙ ДРУГ ВАШИХ ДРУЗЕЙ

Целостность - ваш лучший друг. И для ваших друзей она также является самым лучшим другом, какого только можно представить. Когда люди вокруг вас знают, что вы целостная личность, они знают, что вы хотите влиять на них, так как есть возможность привнести новые жизненные ценности в их жизнь. Им не нужно волноваться по поводу мотивов, по которым вы это делаете.

Недавно в кинотеатре «Нью Йоркер» мы смотрели мультфильм, в котором было показано, насколько это трудно определить мотивы поступков другого человека. Ёжиков собрали на кормёжку, и фермер кормил их до отвала. И один из ёжиков спрашивает другого: «Ты никогда не задавался вопросом, а почему это он к нам так хорошо относится?». Целостная человек оказывает влияние на других, потому что он хочет принести и положить на стол нечто, что будет полезно всем, а не положить на стол их самих для того, чтобы извлечь пользу для себя.

Если вы поклонник баскетбола, то, возможно, помните Рэда Ауэрбаха. Он был президентом и генеральным менеджером «Бостон селтикс» с 1967 по 1987 год. Он действительно понимал, насколько целостность личности привносит ценность в жизнь других людей, особенно, когда люди работают в одной команде. Его метод набора игроков существенно отличался от методов, которые практиковали большинство лидеров NBA. Когда он рассматривал кандидатуру перспективного игрока для «Селтикс», то в первую очередь обращал внимание на личностные качества молодого человека, в то время как другие делали акцент практически лишь на статистике результативности и индивидуальных игровых навыках. Ауэрбах хотел знать, каково отношение игрока. Он понял, что необходимо найти таких игроков, которые в интересах команды готовы сделать всё возможное и всё, что в их силах. Для него не представляли ценности те игроки, которые обладали выдающимися возможностями, но не имели сильной личности, чьим желанием было только собственное продвижение.

ПОЛЬЗА ОТ ЦЕЛОСТНОСТИ: ДОВЕРИЕ

Суть целостности в том, что она позволяет другим людям доверять вам. Без доверия у вас нет ничего. Доверие - единственный наиболее важный фактор в личных и профессиональных отношениях. Это -цемент, который держит людей вместе. И это ключ к тому, чтобы стать человеком влияния.

Доверие - редко позволительная роскошь в наши дни. Люди стали крайне подозрительны и скептически. Билл Каине, когда писал эти строки, выразил в них чувства всего своего поколения:

Мы думали, что можно доверять *военным*,
но был *Вьетнам*;
Мы думали, что можно доверять *политикам*,
но был *Уотергейт*;
Мы думали, что можно доверять *инженерам*,
но была катастрофа «*Челленджера*»,
Мы думали, что можно доверять *брокеру*,
но был *Чёрный понедельник*,

Мы думали, что можно доверять проповедникам,
но были РТА и Джимми Своггарт.
*Так кому я могу доверять?*⁴

Были времена, когда вы понимали, что другие будут доверять вам до тех пор, пока вы не дадите им повода не делать этого. Но сегодня; для большинства людей сначала необходимы доказательства того, что вам можно верить. Это именно то, что делает целостность личности важной, если вы хотите стать человеком влияния. Можно рассчитывать на доверие людей только в том случае, если вы являетесь примером целостной личности.

**Личность формируется из
небольших эпизодов нашей
жизни.**

Филлипс Брукс.

Сегодня люди отчаянно нуждаются в лидерах. Но они хотят находиться под влиянием только тех людей, которым они могут доверять, людям с хорошими личностными характеристиками. Если вы хотите стать тем, кто положительно влияет на других людей, вам необходимо развивать в себе следующие качества целостности и придерживаться их каждый день:

- **Постоянство личности, как пример для подражания.** Полное доверие может развиться только тогда, когда люди могут доверять вам всё время. Если они понятия не имеют о том, что вы предпримите в следующий момент, отношения между вами никогда не достигнут глубин полного доверия.
- **Практикуйте честность в общении.** Для того, чтобы вам могли доверять, вы должны быть как хорошая песня; ваши слова и музыка должны соответствовать друг другу.
- **Прозрачность жизненных ценностей.** Люди со временем определяют ваши слабые стороны, даже если вы попытаетесь скрыть их. Но если вы честны с людьми и признаёте свои слабости, людям понравятся ваши честность и порядочность. И они смогут лучше относиться к вам.
- **Будьте примером скромности.** Люди не будут доверять вам, если увидят, что вами движет ваше эго, зависть или вера в то, что вы лучше, чем они.
- **Показывайте, что вы поддерживаете других.** Ничто другое

так не развивает и не показывает вашу личность, как ваше желание ставить на первое место других. Как говорит наш друг Зиг Зиглар, «окажи достаточную помощь другому, чтобы он стал успешным, и ты также станешь успешным».

- **Выполняй свои обещания.** Никогда не обещайте того, чего не сможете сделать. А если сказали, что сделаете, то идите до конца. Верный путь к тому, чтобы утратить доверие других людей, это не выполнять свои обещания.
- **Воспитывайте отношение служения.** Нас поставили на этой земле не для того, чтобы служили нам, а для того, чтобы мы служили. Отдавая себя и своё время другим, вы тем самым показываете, что заботитесь о них. Врач-миссионер сэр Уилфред Т. Гренфелл считал, что «наше служение другим людям - это наша плата за нашу комнату здесь, на земле». Порядочные люди - это те, которые дают, а не берут.
- **Подвигайте людей, на которых вы влияете, к совместной деятельности.** Если вы ведёте жизнь целостной личности, люди слушают вас и следуют за вами. Всегда помните о том, что цель влияния - не манипуляция; цель - совместная деятельность. Вы достигаете постоянного успеха только тогда, когда включаете в свою жизнь и в свой успех и других людей.

Говорят, что действительно узнать человека невозможно до тех пор, пока вы не увидели, как он общается с детьми, как себя ведёт, когда проколется шина его автомобиля, когда его начальника нет на месте, или когда он думает, что его никто не видит. Целостному человеку беспокоиться не о чем. Независимо от того, где он, с кем он, или в какой находится ситуации, он всегда последователен и живёт согласно своим принципам.

ПОЛЬЗА ОТ ДОВЕРИЯ: ВЛИЯНИЕ

Когда вы завоёвываете доверие людей, вы начинаете завоёвывать их доверительное отношение, и это является одним из ключей к влиянию. Вот как выразил своё мнение по этому поводу президент Дуайт Д. Эйзенхауэр:

Для того чтобы быть лидером, человек должен иметь последователей. А для того, чтобы иметь последователей, человек должен иметь с ними доверительные отношения. Следовательно, наиважнейшим качеством для лидера, несомненно, является целостность. И вне зависимости от того, идёт ли речь о рабочей бригаде, футбольной команде, армии или офисе, без неё добиться реального успеха невозможно. И если окружающие обнаруживают, что человек не обладает стопроцентной целостностью, он обречён на поражение. То, чему он учит, и то, что он делает, должно соответствовать друг другу. Поэтому, первейшая необходимость - это

целостность личности и высокая цель.

Когда люди начинают вам верить, уровень вашего влияния возрастает. И именно тогда наступает время, когда вы можете влиять на их жизнь. Но это также время быть осторожным, так как власть может оказаться опасной штукой. В большинстве случаев, тем, кто обладает властью, не следовало бы ею обладать. Те, кто наслаждается ею, возможно, делает это не из чистых побуждений. И те, кто хочет удержать её, не понимают, что всё это - временно. И как сказал Авраам Линкольн, «Практически любой человек сможет пережить несчастье. Но если вы хотите испытать личность человека, дайте ему власть».

Мало кто в современном мире обладает большей властью и влиянием, чем президент Соединённых Штатов Америки. У Джорджа Буша, сорок первого президента этой страны, были сильнейшие убеждения по поводу власти. Он советовал: «Используй власть для того, чтобы помогать людям. Власть даётся нам не для того, чтобы мы преследовали личные цели, не для того, чтобы мы организовали величайшее шоу в мире, и не для того, чтобы сделать себе имя. Власть можно использовать только с одной целью. И эта цель - служение людям». Для того чтобы контролировать свои амбиции и фокусировать своё влияние на помощи и служении другим, время от времени спрашивайте себя: «Стал бы мир лучше, если бы последовал за мной?».

СТАНЬТЕ ЦЕЛОСТНОЙ ЛИЧНОСТЬЮ

В конечном счёте, вы можете привести свои действия в соответствие со своими принципами, или подогнать свои принципы под свои действия. И выбирать именно вам. Если вы хотите стать влиятельным человеком, то вам лучше всего избрать путь целостности личности, так как все другие дороги, в конце концов, ведут к разрушению.

Для того чтобы стать целостной личностью, вам необходимо вернуться к основам. Возможно, вам придётся принимать трудные решения, но дело того стоит.

**Станьте приверженцем
честности, надёжности и
доверительности**

Целостность личности начинается с особого, сознательного решения. Если вы ждёте прихода кризисной ситуации и только потом определяете для себя принципы целостности, то этим вы обрекаете себя на неудачу. Именно сегодня примите решение жить согласно

строгим моральным нормам и дайте себе слова придерживаться их независимо от того, что происходит.

Решите заранее, что вы не продаётесь

Президент Джордж Вашингтон утверждал, что «мало кто обладает добродетелью устоять перед большими деньгами». Некоторых людей можно купить, потому что они не рассмотрели вопрос денег до того, как возник соблазн. Лучший путь к тому, чтобы защитить себя от пробоины в целостности - это сегодня принять решение о том, что целостность вашей личности не продаётся: ни за власть, ни за реванш, ни за известность, ни за деньги - ни за какие деньги.

Значение мелочей

Мелочи либо строят нас, либо разрушают. Если ты нарушишь границы своих жизненных ценностей - то ли на миллиметр, то ли на километр - ты всё равно выпал за их пределы. Честность - это привычка, которая укореняется в вас, если вы делаете правильные вещи всё время, день за днём, неделю за неделей, из года в год. Если вы постоянно правильны в мелочах, то у вас меньше шансов сбиться с курса в моральном или этическом плане.

Каждый день делайте то, что необходимо, прежде чем делать то, что хочется

Значительная часть целостности состоит из выполнения ваших обязанностей. Наш друг Зиг Зиглар говорит: «Если вы делаете то, что должны, тогда, когда должны, то придёт день, когда вы будете делать то, что хотите, тогда, когда хотите». Психолог-философ Уильям Джеймс сформулировал эту идею более прямо: «Ежедневно каждому следует делать по крайней мере две вещи, которые он терпеть не может, просто для тренировки».

Шведский философ и писатель Генри Фредерик Амьель писал: «Человек, не обладающей внутренней жизнью является рабом своего окружения». Рабы - именно это слово характеризует тех людей, которым не хватает целостности личности, так как зачастую они оказываются в плену изменчивых прихотей - либо своих собственных, либо прихотей других людей. А целостность личности даёт вам свободу. Вы не только менее подвержены стрессу в случае неудачно принятого решения, долгов, несправедливого обращения и других негативных явлений, а и обладаете свободой для оказания влияния на других, привнесения в них жизненных ценностей в огромном масштабе. Целостность вашей личности открывает для вас дверь к постоянному успеху.

Практически невозможно переоценить значение целостности в жизни людей. Возможно вы помните страх перед «Тайленолом» несколько лет назад. Несколько человек получили смертельное отравление, и расследование привело к заражённым капсулам «Тайлено-ла». Дон Мэйер, друг Джона, прислал по этому поводу свои комментарии:

Несколько лет назад, провозглашая основные принципы работы своей компании, они говорили, «что их деятельность будет характеризоваться честностью и целостностью». За несколько недель до происшествия с «Тайленолом» президент компании «Джонсон и Джонсон» разослал всем президентам региональных подразделений памятную записку, в которой спрашивал о том, последовательны ли они в своей работе и верят ли они в провозглашённые принципы работы компании. И все президенты ответили утвердительно.

Как сообщалось, в течение первого часа кризиса с «Тайленолом», президент компании приказал снять с продажи весь имеющийся в наличии препарат, зная, что цена этого решения - 100 миллионов долларов.

Когда корреспонденты задали ему вопрос, как он смог так легко и быстро принять такое кардинальное решение, его ответ был таков: «Я просто сделал то, что мы провозгласили принципами своей работы».

В конце своего комментария Джон Мэйер дописал следующее: «Джон, поступать правильно всегда очень легко в том случае, если ты заранее знаешь, какие принципы ты отстаиваешь».

То, что является справедливым для «Джонсон и Джонсон», является справедливым и для вас, и для нас. Если вы знаете, на чём стоите, и поступите соответственно, люди могут доверять вам. Вы являетесь моделью личности и последовательности, которой восхищаются другие, и которой они готовы следовать. А вы заложили хороший фундамент, - такой, который позволяет вам стать человеком позитивного влияния в их жизни.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ

ЦЕЛОСТНОСТЬ В ОТНОШЕНИЯХ С ЛЮДЬМИ

- **Дайте слово развить в себе сильную личность.** Было ли для вас в прошлом обычным делом брать на себя полную ответственность за развитие собственной личности? Это то, что вам следует сделать, если вы хотите стать влиятельным человеком. Отложите в сторону ваш предыдущий негативный опыт, включая трудные обстоятельства и людей, обидевших вас.

Забудьте о своих заслугах и репутации, которую вы приобретали в течение многих лет. Отбросьте всё это и посмотрите на то, что осталось. Если вы не видите в себе монолитной целостности, дайте себе сегодня слово изменить это.

Прочитайте следующее обязательство и поставьте под ним свою подпись:

Я даю себе слово быть сильной личностью. Правда, надёжность, честность и доверительность будут фундаментом моей жизни. Я буду обращаться с другими так, как хотел бы, чтобы обращались со мной. Я буду поступать согласно высочайших стандартов целостности в любых жизненных обстоятельствах.

Подпись _____ Дата _____

- **Не упускайте мелочей.** На протяжении следующей недели внимательно отслеживайте свои привычки. Делайте заметки каждый раз, когда вы поступаете следующим образом:
 - Не говорите всей правды.
 - Не выполняете обещания, вне зависимости от того, давалось ли оно явно или подразумевалось.
 - Оставляете задачу, не выполнив её до конца.
 - Говорите о том, что должно было бы держаться в секрете.

Делайте то, что следует сделать, прежде чем делать то, что хотите.

В течение этой недели каждый день выбирайте из списка своих дел те, которые следует сделать, но которые вы откладываете. Сделайте эти дела прежде, чем приступите к выполнению того, что вам нравится.

2

Влиятельный человек...

ЗАБОТИТСЯ О ДРУГИХ ЛЮДЯХ



Несколько лет назад мы с Нэнси решили, что хотим помочь нашему сыну Эрику стать немного более самостоятельным. Вообще - то, у него это неплохо получается. По правде говоря, он принимает участие во многих мероприятиях, в которых далеко не всегда принимают участие даже те, кто не вынужден передвигаться в инвалидной коляске. Но мы подумали, что он будет рад предпринять ещё один шаг на пути своего личностного развития и заглянули в организацию, известную под названием «Собаководы за независимость» (ССИ). Эта организация занимается тем, что подбирает специально обученных собак людям с физическими недостатками.

ССИ действует уже более двадцати лет и имеет представительства по всей стране, включая Оушенсайд в Калифорнии. Это совсем не далеко от Сан-Диего, так что однажды утром в субботу мы сели в машину и отправились туда, чтобы ознакомиться с ней на месте.

Эрик был в восторге, так как там нам показали все приспособления для тренировки. Мы встретились с некоторыми работниками организации и увидели много прекрасных собак. Мы узнали, что эти животные проводят первый год своей жизни в домах добровольцев, которые ухаживают за ними и обучают их элементам подчинения и взаимодействия с людьми. Затем собак переводят в центр ССИ, где они живут следующие восемь месяцев, проходя специальную подготовку под руководством персонала. Их обучают тому, как стать другом человека с практически любым видом физических недостатков, кроме слепоты. Собаки учатся открывать дверь, переносить предметы и тому подобное. Некоторых собак учат помогать слабослышащим людям. Они учатся подавать сигнал своим хозяевам, когда звонит телефон, звонят в дверь, когда плачет ребёнок, когда срабатывает пожарная сигнализация и так далее. Как только собака заканчивает полный курс обучения, ей находят хозяина, и они вместе проходят что-то вроде курса совместимости для того, чтобы научиться действовать сообща.

Эрику понравилась идея иметь собаку, и мы написали заявление на получение собаки, которая отвечала бы его потребностям. Мы ждали несколько следующих недель. И не было такого дня, чтобы Эрик не спрашивал нас об этом. Наконец, однажды вечером нам позвонили из ССИ и сообщили, что у них есть собака для Эрика. На следующее утро мы снова отправились в Оушенсайд.

Эрик влюбился в Сибиллу с первого взгляда. Это была энергичная охотничья собака золотистой масти, которой было чуть больше полутора лет. Они вдвоём прошли курс совместимости и научились, как действовать сообща. Сибилла

могла включать и выключать для Эрика свет, сопровождать его с деньгами в магазин и нести обратно покупки, а также делать массу других вещей.

Когда курс совместимости подходил к завершению, один из тренеров сел рядом с Эриком и стал говорить с ним. Он сказал:

«Эрик, не имеет значения, что ты будешь или не будешь делать с Сибиллой. Ты должен быть уверен в одном. Ты должен кормить её сам. Это очень важно. Это единственный способ быть уверенным в том, что она будет зависеть от тебя и считать тебя своим хозяином».

Для Эрика не представляло трудности дарить собаке свою любовь и привязанность. Ему нравилось гладить и расчёсывать собаку, но научиться взять на себя ответственность за неё, было труднее. Он послушный мальчик. Со временем, когда он научился кормить собаку, это стало его самым любимым занятием из всего, что они делали вместе.

Если вы хотите построить отношения с собакой, то кормление - лучший путь к этому. Кормление не только обеспечивает потребность собаки, давая ей жизнь и силу, но и учит её доверять вам и следовать за вами. И в большинстве случаев, когда вы кормите собаку, то та забота, которую вы проявляете о ней, возвращается к вам в виде преданности, подчинения и любви.

ПРИРОДА ЗАБОТЫ

В некотором отношении, люди реагируют на определённые вещи подобно тому, как это делают животные. И подобно животным, людям необходимо, чтобы о них заботились, и не только физически, но и эмоционально. Если вы посмотрите вокруг, то обнаружите, что в вашей жизни есть люди, которые хотят, чтобы их кормили - ободрением, признанием, безопасностью и надеждой. Этот процесс называется заботой. В ней нуждается каждый человек.

Если вы решили стать влиятельным человеком в чьей-то жизни, начните с заботы об этих людях. Многие люди ошибочно полагают, что для того, чтобы стать влиятельным человеком необходимо быть начальником - исправлять ошибки других, обнаруживать их слабые места, хотя могли бы легко заметить то же самое в себе, и подвергать это всё так называемой «конструктивной критике». Но то, что четыреста лет тому назад сказал об этом проповедник Джон Нокс, является истинным и сегодня: «Вы не можете вызывать враждебность и влиять одновременно».

Сердцем заботы о человеке является искреннее беспокойство о нём. Когда вы слышите слово забота, то о чём думаете в первую очередь? Если вы не слишком отличаетесь от большинства людей, то, скорее всего вы представляете себе маму, баюкающую дитя. Она

ухаживает за своим ребёнком, защищает его, кормит, ободряет, удовлетворяет все его потребности. Она уделяет ему внимание не только тогда, когда у неё есть свободное время, или когда ей это удобно. Она любит его и хочет, чтобы он хорошо развивался. Точно так же, если вы хотите помогать людям, находящимся вокруг вас, и влиять на них, вы должны испытывать к ним положительные чувства и интерес. Если вы хотите играть положительную роль в их жизни, вы не можете не любить их, презирать их или пренебрежительно о них отзываться. Вы должны давать им любовь и уважение. Или, как это выразил специалист в человеческих отношениях Лес Джиблин, «Вы не можете никого заставить чувствовать себя важным в вашем присутствии, если втайне чувствуете, что он - никто».

**Если вы заботитесь о других
людях, но позволяете им
зависеть от себя, в
действительности вы им не
помогаете, а наносите вред.**

Возможно, вас удивляет то, что необходимо заботиться о тех, на кого вы хотите повлиять, особенно, если они являются не членами вашей семьи, а вашими служащими, коллегами или друзьями. Возможно, вы говорите себе: «Разве не могут они получить это где-то в другом месте, на пример, у себя в семье?». К несчастью, правда состоит в том, что люди крайне нуждаются в поддержке. Даже если в их жизни и есть несколько человек, которые поднимают их, вам всё же необходимо стать тем, кто заботится о них, потому что наибольшее влияние на человека оказывает тот, кто заставляет его чувствовать себя значимым человеком. Если вы станете тем, кто проявляет о человеке наибольшую заботу, то у вас появится возможность оказывать на него самое большое влияние.

Когда вы помогаете другим людям и ободряете их, многократно проверяйте свои мотивы. Не становитесь похожей на маленькую девочку по имени Эмили. Однажды в воскресенье, когда её отец Гай Беллеранти, вёз свою семью домой после воскресного богослужения, его пятилетняя дочь сказала: «Когда я вырасту, то хочу быть как тот дядя, который стоял перед всеми».

«Ты хочешь стать проповедником?», - спросила её мама.

«Нет», - ответила Эмили. - «Я хочу говорить людям, что они должны делать».

Ваша цель - это рост и независимость других людей. Если вы

заботитесь о других людях, но позволяете им зависеть от себя, то в действительности вы им не помогаете, а наносите вред. А если вы помогаете им из-за желания удовлетворить их потребности или залечить раны вашего прошлого, ваши отношения с ними могут стать взаимозависимыми. Ущербно пытаться исправить свою собственную историю, пробуя косвенным путём прожить свою жизнь ещё раз в других. Кроме того, взаимозависимые люди никогда не становятся теми, кто позитивно влияет на жизнь других людей.

ЗАБОТЛИВЫЙ ЧЕЛОВЕК ВЛИЯНИЯ - ЕСТЬ ЧЕЛОВЕК ДАЮЩИЙ

Сейчас, когда вы уже лучше представляете, что значит заботиться о людях, то вы возможно, уже готовы к тому, чтобы узнать, как применить это к людям, которые вас окружают: служащим, членам семьи, друзьям, знакомым служителям вашей церкви, коллегам. Вы делаете это путём того, что фокусируетесь на том, чтобы давать, а не получать. Начните отдавать другим в следующих сферах своей жизни.

Прежде чем делать что-либо в жизни других людей, вы должны показать им свою любовь к ним. Без любви не может быть никакого контакта, никакого будущего, никакого совместного успеха. Вспомните тех ключевых людей, которые ранее оказали влияние на вашу жизнь: великолепный учитель, прекрасный начальник, ваши дядя или тётя. Несомненно, проводя время с этими людьми, вы ощущали их заботу о себе. И в ответ вы позитивно реагировали на них.

Мы обнаружили, насколько любовь может изменить жизнь учеников. Вот что написал один из вдумчивых учителей:

Я испытал огромное облегчение, когда понял, что детям необходимо не просто преподавание предмета. Я хорошо знаю математику, и хорошо учу. И раньше я думал, что этого достаточно. Сейчас я учу детей, а не математике. Я понимаю то, что с некоторыми из них я могу добиться лишь частичного успеха. Когда мне не нужно знать все ответы, то, кажется, у меня их становится больше, чем тогда, когда я пытался быть экспертом. Того ребёнка, который заставил меня понять это, звали Эдди. Я спросил его, что он думает о причине значительного повышения своей успеваемости в этом году по сравнению с предыдущим. И он наполнил значением всю мою новую ориентацию. Он сказал: «Причина в том, что сейчас, когда я с вами, я сам себе нравлюсь значительно больше».

Эдди отреагировал на любовь так, как он никогда не отреагировал бы на знания, психологию, технику или теорию образования. Он расцвёл тогда, когда понял, что учитель беспокоится о нём.

**Без любви не может быть
никакого контакта, никакого
будущего, никакого совместного
успеха.**

Продолжительность и глубина нашего влияния на других напрямую связана с глубиной нашей заботы о них. Когда речь заходит о том, как помочь человеку обеспечить его рост, заставить его чувствовать себя лучше по поводу себя самого, заменить любовь невозможно ничем. Даже такой жёсткий парень, как Вине Ломбарди, легендарный тренер «Грин бей пеккерз», понимал, какой силой обладает любовь в том, чтобы проявить в человеке его лучшие качества, повлиять на его жизнь. Он говорил: «Есть много тренеров, работающих в хороших бейсбольных клубах, знающих основы игры и обладающих высокой дисциплиной, но так и не побеждающих в игре. Суть - в третьем слагаемом: если вы собираетесь играть в команде, то вам необходимо заботиться друг о друге. Вам нужно любить друг друга. Каждый игрок должен переживать за того, кто рядом».

Вы можете позитивно влиять на людей, заботясь о них. Ваш род деятельности не имеет значения. И также не имеет значения и то, насколько успешны люди, окружающие вас, их достижения в прошлом. Каждый хочет чувствовать, что его ценят. Даже тот, кто когда-то был лидером свободного мира, нуждается в любви. В своей книге «На арене» бывший президент Ричард Никсон описывал депрессию, которую испытал после отставки из Белого Дома и последовавшей затем операции. Был момент, когда он, находясь в больнице, сказал своей жене Пэт, что хотел бы умереть.

Когда он находился в самой нижней точке своей жизни, в его палату вошла медсестра, открыла шторы и указала на маленький самолёт, который летал взад-вперёд перед больницей. К нему было прикреплено полотнище с надписью: «БОГ ЛЮБИТ ТЕБЯ, И МЫ ТОЖЕ». Эти полёты организовала Рут Грэхэм, жена евангелиста Билли Грэхэма. Именно этот момент стал поворотным пунктом в жизни Никсона. Это наглядное проявление любви дало ему смелость и желание продолжать двигаться и выздоравливать.

Находите время для того, чтобы выразить свою любовь и понимание людям, которые находятся рядом с вами. Скажите им о том, насколько много они для вас значат. Пишите им записки со словами заботы о них. Похлопайте их по плечу, а если это приемлемо, то и обнимите. Не думайте о том, что люди и так знают, что вы их

любите. Скажите им об этом. Ни для кого напоминание о любви к ним не может быть слишком частым.

Уважение

Мы прочитали историю о женщине, которая переехала в маленький город. Прожив там некоторое время, она пожаловалась соседке, что её плохо обслуживают в магазине. Она надеялась на то, что её новая знакомая также разделяет её мнение и поддержит её критику в сторону владельца магазина.

В следующий раз, когда она вновь пришла в магазин, владелец встретил её с широкой улыбкой, сказал, что счастлив снова её видеть, и что надеется, что ей нравится их город. Он также предложил женщине быть её постоянным поставщиком, как только они с мужем уже полностью осядут в этом месте. Затем он очень быстро и качественно выполнил её заказ.

Женщина не замедлила рассказать об этих потрясающих изменениях своей соседке. «Я так думаю, что вы рассказали ему о том, что я думаю об обслуживании в магазине?» - спросила она.

«Да, в общем, нет», - ответила соседка. - «Я сказала ему - и, надеюсь, вы не будете возражать против этого - что вы были приятно поражены тем, как ему удалось построить такой прекрасный магазин в этом маленьком городе, и то, что, по-вашему мнению это один из немногих магазинов с прекрасным обслуживанием, которые вам только доводилось видеть».²

Соседка женщины понимала, что люди реагируют на проявление уважения. В действительности, люди сделают для вас практически всё, что угодно, если вы уважительно относитесь к ним. А это значит - ясно показать им, что для вас важны их чувства, что вы уважаете их приоритеты, что вы цените их мнение. Это значит дать им полезное сомнение. Или как писал поэт-философ Ральф Эмерсон: «Каждому человеку назначено быть оцененным прекрасными мгновениями его жизни».

Там, где любовь сфокусирована на том, чтобы отдать другим, уважение показывает готовность получить от них. Уважение проявляет способность или потенциал другого человека внести свой вклад. Если вы выслушиваете других людей и ставите их вопросы на рассмотрение раньше своих, то это отражает ваше уважение к ним и несёт в себе потенциал достижения общего успеха. Согласно последним исследованиям «Telemetrics International», опубликованным в «Уолл Стрит Джорнал», Высшее управленческое звено понимает значение уважения. Проводя опрос шестнадцати тысяч управленцев, исследователи обратили особое внимание на группу наиболее успешных. В этой группе все отличались положительным отношением к своим подчинённым, часто спрашивали у них совета, регулярно выслушивали их соображения и относились к ним уважительно.

Если у вас была возможность поработать в различном окружении, и вы работали с обоими типами людей - с теми, кто проявлял к вам уважение, и с теми, кто нет - то вы понимаете, какой силой мотивации обладает уважение. И вы так же знаете, что влиять на вас легче тем людям, которые хорошо к вам относятся.

Чувство безопасности

Следующая важная часть заботы о человеке - это дать ему чувство безопасности. Люди неохотно вам доверяют и не достигают своего потенциала в том случае, если не чувствуют себя с вами в безопасности. Но если они чувствуют себя защищёнными, тогда их ответная реакция положительна, и они делают всё, что в их силах. Вирджиния Аркастл отмечала: «Когда люди чувствуют себя в безопасности, что они важны и их ценят, то им уже более нет необходимости унижать других людей для того, чтобы казаться большими по сравнению с ними».

Обеспечение человеку чувства безопасности частично связано с целостностью, о которой мы говорили в предыдущей главе. Люди чувствуют себя с вами в безопасности тогда, когда ваши действия и слова последовательны и соответствуют высоким моральным нормам, включая уважение. Бывший главный тренер футбольной команды «Нотр Дам» Луи Хольцмел в виду именно это, когда говорил:

«Поступайте правильно! Делайте всё, что в ваших силах и обращайтесь с другими так, как вы хотели бы, чтобы обращались с вами, потому что вам зададут три вопроса: (1) Могу ли я доверять тебе? (2) Предан ли ты делу? (3) Заботаешься ли ты обо мне, как о человеке?».

Люди хотят получить безопасность не только с вашей стороны, но и со стороны своего окружения. Хорошие лидеры понимают это и создают такое окружение, которое может обеспечить расцвет человека. Майк Кржижевский, успешный тренер баскетбольной команды «Дьюк Университи», понимает, какое влияние может оказать лидер, обеспечивая безопасность тем, кто следует за ним: «Если вы создаёте атмосферу общения и доверия, то это становится традицией. Ветераны команды передадут своё доверие к вам новичкам. И даже если им не всё в вас нравится, они будут говорить: «На него можно положиться, он предан нашей команде».

До тех пор, пока люди не смогут доверять вам полностью, до тех пор вы не сможете положительно влиять на них и воздействовать на их жизнь.

Признание

Для лидеров, и в особенности для тех, которые оперируют на рынке, слишком частой ошибкой является непонимание важности

признания и выражения благодарности другим людям. На пример, Дж. С. Стехл провёл опрос рабочих в Америке и обнаружил, что на первом месте среди причин неудовлетворённости служащих стоит не проявление уважения к их заслугам со стороны их руководителей. Людям очень трудно следовать за тем, кто не признаёт их за то, кем они являются, и что они сделали. Как сказал бывший госсекретарь и президент Всемирного банка Роберт Макнамара, «Мозг - он как сердце, - идёт туда, где его ценят».

Признание ценят все, а не только те, кто занят в бизнесе или в промышленности. Даже крупица признания может пройти невероятно долгий путь в жизни человека. На пример, недавно мы прочитали рассказ, автором которого является монахиня-учитель Хелен П. Мроса. Она пишет о Марке Эклунде, которого она обучала математике в третьем классе и, затем, в средней школе. Вот эта история:

Однажды в пятницу (в классе) сложилась какая-то непонятная ситуация. Мы всю неделю много работали над новой темой, и я чувствовала, что у учеников растёт разочарование в собственных силах, а отношения между ними - на грани срыва. Я должна была разрядить обстановку до того, как ситуация выйдет из-под контроля. По этому я попросила их составить на двух листах бумаги список имён учащихся группы, находящихся в аудитории, оставляя между именами свободное место. Затем я попросила каждого о самом хорошем, что они могут сказать о каждом из их одноклассников и написать это рядом с его именем.

Выполнение этого задания затянулось до конца урока, но после того, как прозвенел звонок, каждый из них, выходя и аудитории, сдал мне свой список.

В субботу я записала имя каждого из учеников на отдельном листе бумаги и зафиксировала всё, что другие учащиеся высказали по его поводу. В понедельник я вручила эти листки каждому из учеников класса. Для некоторых это была не одна, а даже две страницы. Через несколько минут все улыбались. «Действительно?» - слышала я шёпот. - «Я никогда и не думал, что это имеет для кого-либо какое-то значение!», «Я и не думала, что кто-то меня так любит!».

Об этих листках в классе больше никто никогда не вспоминал. Я так и не узнала, обсуждали ли они это друг с другом или с родителями. Но это не имело никакого значения. Упражнение достигло цели. Учащиеся снова чувствовали себя хорошо по отношению к самим себе и по отношению друг к другу.

Эти ученики перешли в другой класс. Через несколько лет, когда я возвращалась из отпуска, в аэропорту меня встречали мои родители. По пути домой мама задавала мне обычные вопросы: о погоде во время путешествия, об общих

впечатлениях. Затем тема разговора исчерпалась и на некоторое время в салоне машины повисла тишина. Мама искоса посмотрела на отца и просто сказала: «Папочка?». Отец прочистил горло и изрёк: «Вчера вечером звонили Эткинсы».

«Да?», - отреагировала я. «Я ничего о них не слышала уже несколько лет. Интересно, как там Марк?».

Я едва расслышала ответ. «Марк погиб во Вьетнаме», - сказал отец. — «Похороны завтра, и его родители хотели бы, чтобы ты пришла». Я до сих пор помню то место на дороге, где отец сказал мне о Марке.

До этого я никогда не видела военнослужащего, лежащего в гробу... Церковь была переполнена друзьями Марка. Сестра Чака (его бывшего одноклассника) пела «Боевой гимн республики». Почему в день похорон обязательно должен идти дождь? У могилы и без него было тяжело. Пастор прочитал обычные молитвы, и трубач протрубил свой сигнал. Один за другим те, кто любил Марка, в последний раз проходили у его гроба, окропляя его святой водой.

Я была последней, кто благословил прах. Ко мне подошёл солдат, который нёс покровной флаг. «Это Вы учили Марка матема-тике?» — спросил он. Я кивнула, не отрывая взгляд от гроба. «Марк мне много о Вас рассказывал», - сказал солдат.

После похорон большинство бывших одноклассников Марка пошли к дому Чака на поминки. Папа и мама Марка были уже там. Они явно ждали меня. «Мы хотим Вам кое-что показать, - сказал отец, доставая из кармана бумажник. «Это было у Марка в кармане, когда он погиб. Мы думаем, Вы должны узнать это».

Раскрыв бумажник, он осторожно извлёк из него два истёртых листка из записной книжки с напечатанным на машинке текстом.

Эти листки явно не раз сворачивались и разворачивались. И не читая, я могла сказать, что это были те листки, на которых я написала то хорошее, что одноклассники Марка высказали о нём.

«Спасибо Вам за это», — сказала мама Марка. — «Как видите, Марк очень этим дорожил».

Вокруг нас стали собираться одноклассники Марка. Чак, неловко улыбаясь, сказал: «Я до сих пор храню мой список. Он у меня дома, в верхнем ящике стола». «Муж попросил меня вставить его список в наш свадебный альбом», - сказала жена Джона. «А мой список тоже со мной, - сказала Мэрилин. - Он в моём дневнике».

Затем Вики, ещё одна одноклассница, полезла в сумочку, достала оттуда кошелек и показала всем свой список на истёртых и истрёпанных листках. «Я всегда ношу это с собой», - сказала

она. -«Я думаю, мы все сохранили свои списки»,
Вот тогда я села и заплакала.³

Что заставило так много взрослых людей хранить свои листочки бумаги, которые они получили много лет назад, когда ещё были детьми, а некоторых из них - носить их с собою везде, куда бы они не направлялись - даже в бой на рисовых полях на другом конце света? Ответ на этот вопрос-принятие их другими людьми. Каждому человеку крайне необходимо, чтобы его принимали и признавали. Взаимо-действуя с людьми, медленно проходите сквозь толпу. Помните имена людей и находите время показать им свою заботу о них. Окружающие вас люди должны быть для вас приоритетом, не смотря на всю вашу загруженность. И при каждой возможности признавайте их заслуги. Это будет увеличивать их ценность в собственных глазах и мотивировать их. И это сделает вас человеком, оказывающим существенное влияние на их жизнь.

Ободрение

Несколько лет назад проводились опыты с целью определения возможностей человека переносить боль. Психологи засекали, сколько времени человек с босыми ногами может стоять в ледяной воде. И они определили, что один фактор давал возможность некоторым людям находиться в ледяной воде вдвое дольше, чем другие. Как вы думаете, что это был за фактор? Это было ободрение. Когда при этом присутствовал другой человек, ободряя и поддерживая страдальцев, они были способны переносить боль намного дольше, чем другие испытуемые, которым такая поддержка не оказывалась.

**Когда человек чувствует
ободрение. Он может
противостоять невозможному,
преодолеть невероятные
трудности.**

Мало что может поддержать человека так, как ободрение. Джорж М. Адаме называл это «кислородом для души». Немецкий поэт-философ Иоганн Вольфганг фон Гёте писал: «Коррекция помогает во многом, но ободрение после осуждения -это как солнце после ливня». А Уильям А. Уорд проявил свои чувства следующим образом: «Польсти мне, и я могу тебе не поверить. Раскритикуй меня, и ты мне

можешь не поправиться. Пренебреги мной, и я могу тебя не простить. Ободри меня, и я тебя не забуду».

Способность влиять является естественным сопутствующим продуктом ободрения. Бенджамин Франклин писал в своём послании главнокомандующему военно-морскими силами Джону Полу Джонсу:

«Если при каждом удобном случае Вы будете поощрять своих офицеров и друзей в большей мере, чем они того заслуживают, и признавать свою вину в большей мере, чем это было бы справедливо, то единственным результатом этого будет то, что вы станете капитаном значительно быстрее». И Джонс явно усвоил урок. Он стал общепризнанным героем Американской революции и позднее получил звание контр-адмирала российского флота.

Насколько ободрение пробуждает в других людях желание следовать за вами, настолько воздержание от того, чтобы высказывать одобрение и ободрять других, имеет противоположный эффект. Читая исследования доктора Максвелла Мольца, понимаешь, какое огромное отрицательное воздействие оказывает человек, если он не ободряет людей, находящихся рядом с ним. Мольц описал женщину, которая, в поисках помощи, пришла к нему в офис. Так получилось, что её сын съехал из её дома на Среднем Западе и поселился в Нью-Йорке, где практиковал Мольц. Когда её сын был всего лишь ребёнком, его отец умер, и она продолжала вести его бизнес в надежде, что это будет продолжаться лишь до тех пор, пока её сын не будет в состоянии сам продолжить дело отца. Но когда сын достаточно вырос, то не захотел иметь с этим дела. Вместо этого он захотел уехать в Нью-Йорк учиться. И она пришла к доктору Мольцу для того, чтобы выяснить причины такого поведения своего сына.

Через несколько дней в офис Мольца пришёл сын этой женщины, объяснив, что на его визите настояла его мать. «Я люблю маму, - объяснил он, - но я никогда не рассказывал ей, почему мне было необходимо уехать из дома. У меня просто не хватало смелости. И я не хотел расстраивать её. Но; видите ли, доктор, я не хочу быть преемником того, что начал мой отец. Я хочу всё сделать сам».

«Это заслуживает восхищения, - ответил Мольц, - но что ты имеешь против своего отца?».

«Мой отец был хорошим человеком и очень трудолюбивым. Но я так думаю, что обижен на него», - сказал он. «Мой отец жил в тяжёлых условиях. И он считал, что должен быть со мной суровым. Я думаю, что он хотел воспитать во мне способность полагаться только на самого себя, или что-то в этом роде. Когда я был маленьким, он никогда не ободрял меня. Я помню, как мыс ним играли в мяч во дворе. Он бросал, а я - ловил. Игра состояла в том, смогу ли я поймать десять мячей подряд. И, доктор, он никогда не позволял мне поймать десятый мяч! Восемь или девять мячей он бросал мне, а десятый - или выше, или в землю, или так, что я никаким образом не мог его

поймать». Молодой человек замолчал, а затем произнёс: «Он никогда не давал мне поймать десятый мяч - никогда! И я думаю, что мне следовало уехать из дома и оставить тот бизнес, который начал он, потому что я хочу всё же поймать этот десятый мяч!»

Отсутствие ободрения может препятствовать здоровой и продуктивной жизни человека. Но когда человек чувствует ободрение, он может противостоять невозможному и преодолеть невероятные трудности. А человек, приносящий дар ободрения, становится влиятельным человеком в его жизни.

ЧТО ОНИ ПОЛУЧАЮТ

Для того чтобы стать заботливым человеком, необходимо изменить мышление. Вместо того чтобы думать о себе, поставьте на первое место других людей. Вместо того чтобы ставить других на место, попытайтесь поставить на их место себя. Это не всегда легко. Только тогда, когда вы не волнуетесь по поводу себя самого и того, кем вы являетесь, вы сможете обладать иным мышлением и отдавать себя другим. Но забота обладает большим количеством вознаграждений. Когда вы заботитесь о людях, они получают следующее:

Позитивная самооценка

Натаниэль Бранден, психиатр и специалист в области самооценки, утверждает, что нет ничего более важного в психологическом развитии человека и его мотивации, чем те суждения о собственной важности, которые он делает о себе сам. Он говорит, что природа самооценки оказывает фундаментальное воздействие на жизненные ценности человека, его верования, мыслительные процессы, чувства, потребности и цели. По его мнению, самооценка является наиболее важным ключом к поведению человека.

Низкая самооценка может оказывать различного рода отрицательные воздействия на жизнь человека. Поэт Т.С. Элиот отмечал: «Половина вреда в этом мире наносится благодаря тем людям, которые хотят чувствовать себя важными... Они наносят вред не специально... Они поглощены бесконечной борьбой за то, чтобы думать о себе хорошо». Низкая самооценка создаёт невидимый потолок, который может не давать человеку подняться выше созданных им же самим ограничений.

Если вы уверены в себе и у вас здоровое самомнение, то вы, возможно, скажете: «Послушайте, я могу понять попытки поднять самооценку ребёнка. Но когда дело касается моих служащих и коллег, то пускай уж они сами позаботятся о себе. Они взрослые. Им необходимо самим справиться с этим». Правда жизни состоит в том, что большинство людей, независимо от того, семь им или пятьдесят семь, могли бы воспользоваться помощью другого человека в

отношении своих чувств по поводу самих себя. Им бы понравилось, если бы кто-то поднял их мнение о своей личности. Если не верите, проведите следующий эксперимент. Попросите несколько человек, которых вы знаете, написать на листке бумаги все сильные стороны их личности. Обычно человек не может написать более чем пять-шесть качеств. Затем попросите написать их все свои слабые стороны. В большинстве случаев этот список, по крайней мере, в два раза длиннее предыдущего!

Саммюэль Джонсон, писатель - критик, живший в восемнадцатом веке, выразил следующую мысль: «Уверенность в себе – первоочередная великая необходимость для великих свершений». Самооценка влияет на все аспекты жизни человека: на работу, на образование, на отношения и так далее. Например, Национальный институт мотивации студентов провёл исследования, которые показали, что влияние уверенности в себе на академическую успеваемость учащихся превосходит даже влияние IQ (коэффициента интеллекта - Прим. переводчика). А Мартин Селигман, профессор психологии Университета Пенсильвании, обнаружил, что люди с высокой самооценкой получают более высокооплачиваемую работу и более успешно делают карьеру, чем люди с низкой самооценкой. Когда он исследовал представителей основных страховых компаний, то обнаружил, что те, кто рассчитывал на успех, продали страховок на 37% больше, чем те, кто на успех не рассчитывал.

Если вы хотите помогать людям улучшать их качество жизни, станьте более продуктивны в своей работе, развивайте более позитивные отношения, а затем стройте их повышенную самооценку. Сделайте так, чтобы они чувствовали себя хорошо по отношению к самим себе, и положительные результаты проявятся во всех сферах их жизни. И когда они станут ощущать эти результаты, они будут вам благодарны.

Чувство принадлежности

Принадлежность - это одна из базовых потребностей человека. Когда люди чувствуют себя изолированными и отлучёнными от чувства общности с другими людьми, они страдают. Альберт Ла Лондэ подчёркивал опасность такой изоляции: «Многие современные молодые люди никогда не переживали глубокой эмоциональной привязанности к кому бы то ни было. Они не знают, что такое любить и быть любимым. Необходимость быть любимым проявляется в необходимости принадлежать кому-то или чему-то. Водимые своей необходимостью... они сделают всё, что угодно, для того, чтобы принадлежать».

Те, кто оказывает позитивное влияние, понимают эту необходимость принадлежать, и совершают поступки, которые

заставляют людей испытывать чувство принадлежности. Родители стараются убедиться в том, что дети чувствуют себя важными членами семьи. Супруги стараются, чтобы их вторая половина чувствовала себя равноправным партнёром, которым дорожат. А начальники дают понять своим служащим, что последние являются ценными членами команды.

Великие лидеры особенно талантливы в том, что дают своим последователям чувство принадлежности. Например, Наполеон Бонапарт был мастером внушения людям чувства их важности и принадлежности. Известно, что он имел обыкновение ходить по своему лагерю и приветствовать каждого из своих офицеров, обращаясь к нему по имени. Беседуя с каждым из своих людей, он спрашивал их об их родном городе, жене, семье. Он говорил с ними о сражениях и боях, в которых они принимали участие. Тот интерес, который он проявлял к своим последователям, то время, которое он уделял им, внушало людям чувство товарищества и принадлежности. Не удивительно, что его люди были ему преданы.

Если вы хотите стать более заботливым человеком, развивайте мышление людей в направлении принадлежности к команде. Ищите пути включения в этот образ мышления других людей. Станьте похожим на того фермера, который каждый день, запрягая своего старого мула в упряжь, рассчитанную на двух лошадей, приговаривал: «Вставай, Бюргер. Вставай Сэтчел. Вставай Роберт. Вставай Бетти Луи».

Однажды, его сосед, услышав то, что он говорит, спросил: «А сколько имён у твоего мула?».

«Всего лишь одно», - ответил фермер. - «Его зовут Пит. Но я надел на него шоры и называю другие имена для того, чтобы он подумал, что другие мулы тоже работают вместе с ним. Когда он чувствует себя частью команды, у него улучшается отношение к работе».

Перспектива

Ещё одна вещь, которую получают люди, когда о них заботятся, это лучшие перспективы по поводу самих себя. Большинство людей получают больше, чем нужно негативных комментариев и критики со стороны других людей - настолько много, что начинают терять из виду собственную ценность. Красноречивый пример этого приведён в книге Артура Гордона «Прикосновение чуда». В ней рассказывается история его друга, который был членом клуба в Университете штата Висконсин. Клуб состоял из нескольких ярких молодых людей, обладавших врождённым талантом писателя. Каждый раз, когда они встречались, кто-то из них читал написанный им самим рассказ или эссе, а остальные члены клуба должны были обсуждать и критиковать

написанное. Жестокость их комментариев подсказала им название их клуба: «Душителю».

В том же университете несколько женщин объединились в группу, которую сами же и называли «Спорщики». Они тоже читали друг другу свои работы, но вместо того, чтобы критиковать, они пытались найти и высказать нечто положительное по поводу прочитанного. Каждому члену группы оказывалась поддержка вне зависимости от того, насколько слабым или несовершенным было произведение.

**Большинство людей сдерживает
не то, чем они являются. Их
сдерживает то, чем, по их
мнению, они не являются.**

Результаты деятельности этих двух групп проявились через двадцать лет, когда были исследованы карьеры этих однокурсников. Ни один из молодых людей, входивших в группу «Душителю», не сделал карьеры как писатель. Но из «Спорщиков» вышло пол дюжины успешных писателей, хотя далеко не все из них имели на это виды. А некоторые из них получили общенациональное признание, как, на пример, Мэджори Киннан Роулингс, получившая награду Пулитцера.⁴

Большинство людей сдерживает не то, чем они являются. Их сдерживает то, чем, по их мнению, они не являются- «Душителю», несомненно, внушили друг другу, что они не имеют наклонностей к тому, чтобы писать, и через некоторое время это переросло у них в твёрдое убеждение. Кто знает, какие их таланты были раздавлены их же негативизмом? Но если бы кто-либо из этой группы взял бы на себя инициативу заботы, вместо негативизма, то, возможно, появился бы ещё один Хэмингуэй, Фолкнер или Фицджеральд и подарил бы миру ещё целый ряд шедевров.

Всем нравится, когда о них заботятся - даже великим. Это видно на примере небольшого экспоната, выставленного в Институте Смитсонiana. Этот экспонат - личные вещи Авраама Линкольна, которые были с ним в ночь, когда в него стреляли: небольшой носовой платок, на котором вышито «А. Линкольн», деревенский складной нож, футляр для очков, подшитый шёлковой нитью, пятидолларовая банкнота Конфедерации, истёртая вырезка из газеты, в которой превозносятся его заслуги как президента. Она начинается со слов: «А. Линкольн - один из самых великих государственных деятелей всех времён...»⁵.

Как мы уже упоминали в предыдущей главе, Линкольн, находясь

у власти, подвергался жесточайшей критике, и ему было довольно легко потерять веру в себя. Та статья, истёртая от постоянного прочтения, несомненно, помогала ему в трудные моменты его жизни. Она подпитывала его и помогала ему удерживать перспективу.

Чувство важности

Вуди Лллс однажды сострил: «Единственно о чём сожалео в жизни, так это о том, что я - это я, а не кто-либо другой». И хотя он и сказал это возможно лишь с целью вызвать смех, учитывая те проблемы в отношениях с людьми, которые он имел на протяжении многих лет, мы не можем не отдать ему должное за то, что он сказал о себе такую правду. В жизни, бирка с ценой, которую навешивает на нас окружающий мир, практически полностью соответствует бирке, которую мы цепляем сами себе. Люди с высоким самоуважением, те, кто верит в собственную значимость, обычно пользуются уважением, и другие люди показывают им, насколько они ценны.

Когда вы заботитесь о людях и прибавляете им ценности, не беспокоясь о том, чтобы получить что-либо взамен, люди чувствуют себя важными. Они понимают, что их ценят, что они имеют значение для окружающих. И поскольку они испытывают сами к себе положительные чувства, то они обладают свободой жить более позитивно для самих себя и для других.

Надежда

Писатель Марк Твен предупреждал: «Держитесь подальше от тех людей, которые пытаются уменьшить ваши амбиции. Так всегда поступают маленькие люди. А действительно великие внушают вам чувство того, что вы тоже можете стать великим». Как себя чувствуют другие люди, находясь рядом с вами? Чувствуют ли они себя маленькими и незначительными, или они верят в себя, и у них есть надежда стать кем-то?

Ключ к тому, как вы относитесь к людям, состоит в том, как вы думаете о них. Суть - в отношении. То, как вы действуете, проявляет то, во что вы верите. Иоганн Вольфганг фон Гёте подчёркивал: «Относясь к человеку как к тому, кем он вам кажется, вы сделаете его хуже. Относясь к человеку как к тому, кем он потенциально может быть, вы сделаете его тем, кем он может быть».

Возможно, надежда - это самый великий дар, который вы можете принести другим в качестве заботы о них, потому что даже если их чувство своей значимости очень слабое, и они не ощущают собственной важности, у них все же сохраняется причина не оставлять попыток и стремиться к тому, чтобы достичь своего потенциала в будущем.

В книге «Построение самооценки своего друга» Деннис Райни

рассказывает замечательную историю о поддержании надежды, которая может привести к развитию огромного потенциала. Он рассказывает о мальчике Томми, которому было очень трудно учиться в школе. Он постоянно задавал вопросы и не мог усидеть на месте. Казалось, он терпит неудачу во всём, за что бы он ни брался. В конце концов, его учитель сдался и сказал его матери, что мальчик не способен к обучению и ожидать от него успехов не стоит. Но мама Томми была человеком заботы. Она верила в него. Она обучала его на дому, и каждый раз, когда он терпел неудачу, она давала ему надежду и вдохновляла его продолжать начатое.

И что же произошло с Томми? Он стал изобретателем, которому принадлежат более тысячи патентов, включая такие, как фонограф и первая коммерчески состоятельная электрическая лампа накаливания. Его имя - Томас Эдисон.» Когда у человека есть надежда, никто не может предсказать насколько далеко он пойдёт.

КАК СТАТЬ ЕСТЕСТВЕННЫМ ЧЕЛОВЕКОМ ЗАБОТЫ

Возможно, вы не родились заботливым человеком. Многим людям трудно любить и положительно относиться к другим людям, особенно если окружение, в котором они выросли, не располагало к этому. Но любой может стать заботливым человеком и прибавлять ценность другим людям. Если вы культивируете положительное отношение к мнению, отличному от вашего, вы тоже можете стать естественным в своей заботе и наслаждаться дополнительной привилегией влияния на жизнь других людей. Вот как это делать:

- **Будьте верны им.** Дайте слово стать заботливым человеком. Решение помогать людям меняет ваши приоритеты и ваши действия. Любовь к другим всегда находит способ помочь им; безразличное отношение к другим не находит ничего, кроме оправданий.
- **Верьте им.** Люди поднимаются или падают для того, чтобы соответствовать ожиданиям тех, кто их окружает. Дайте людям вашу веру и надежду, и они сделают всё, что в их силах для того, чтобы не позволить упасть вам.
- **Будьте доступны.** Вы не можете заботиться о людях на расстоянии. Вы можете делать это только тогда, когда вы рядом. Когда вы начинаете этот процесс с людьми, то вам, возможно, понадобится провести с ними много времени. Но когда в них укрепится уверенность в себе и в отношениях, потребность в личном контакте уменьшится. До этого момента вы должны быть уверены в том, что Вы им доступны.
- **Отдавайте без расчёта получить взамен.** Если вы нуждаетесь в людях, то вы не можете их вести. А забота - это один из

аспектов лидерства. Вместо того чтобы пытаться сделать из этого взаимный процесс, отдавайте просто так, не ожидая ничего взамен. Экономист Генри Драммонд, живший в восемнадцатом веке, мудро заметил: «Оглядываясь на свою жизнь, вы заметите, что действительно жили лишь тогда, когда совершали что-либо в духе любви».

- **Предоставьте им возможности.** По мере того, как люди, о которых вы заботитесь, набирают силу, предоставьте им дополнительные возможности для достижения успеха и для роста. Вы будете продолжать заботиться о них, но по мере того, как будет проходить время, их действия и свершения помогут им оставаться в безопасности, пользоваться уважением и поддержкой окружающих.
- **Поднимайте их на более высокий уровень.** Вашей конечной целью всегда должна быть цель поднять людей на более высокий уровень, чтобы они достигли своего потенциала. Забота - это начальный процесс, который закладывает фундамент для их дальнейшего прогресса.

Известно, что Уолт Дисней говорил о том, что в мире есть три типа людей. Есть мастера - отравители, которые отбивают охоту делать что-либо, топчут созидательность людей и говорят им о том, что они не в состоянии сделать. Есть подстригалыщники газонов, - люди, у которых хорошие намерения, но поглощённые собой, они стригут только свой газон, не помогая другим. И есть усилители жизни. К этой последней категории относятся те, кто обогащает жизнь других людей, кто поднимает и воодушевляет их. Каждому из нас необходимо сделать всё, что в наших силах, для того, чтобы стать усилителями жизни, чтобы заботиться о людях таким образом, чтобы создать у них мотивацию к росту и достижению своего потенциала. Этот процесс требует времени. (И в следующих главах мы поделимся с вами своим видением и покажем нам, как помочь людям предпринять дополнительные шаги в этом процессе).

Одна из самых вдохновляющих историй заботы и ободрения, которую мы только слышали, касается Джона Уэсли - человека влияния, о котором мы упомянули во введении к этой книге. В 1791 году Уэсли написал письмо Уильяму Уилберфорсу, члену английского парламента, который находился в центре борьбы за запрет работорговли в Великобритании. В письме, которое с тех пор стало знаменитым, говорилось следующее:

Лондон, 26 февраля 1791 г.

Дорогой Сэр,

Вы избраны высшими силами... Я не вижу другого объяснения тому, как Вы можете вершить свои славные дела,

противодействуя этому отвратительному злодейству, которое является позором религии, Англии и человеческой природы. Если это не Бог вознёс Вас для этого деяния, то Вы будете сломлены в противостоянии людям и дьяволам. Но «если Бог за Вас, то кто может выстоять против Вас?». Разве они все сильнее, чем Бог? И «да не иссякнет сила Ваша в творении добра!». Продолжайте, во имя Господа и во имя власти его могущества до тех пор, пока даже американское рабство (самое злодейское, какое только существовало под солнцем) не исчезнет под этими ударами...

И Он, кто направлял Вас с юных лет, сможет продолжать укреплять Вас во всех Ваших деяниях. За то молюсь,

*Ваш преданный слуга
Дж. Уэсли*

Через четыре дня Уэсли скончался в возрасте восьмидесяти восьми лет, но его влияние на жизнь Уилберфорса сохранялось многие годы. В то время Уилберфорсу не удалось убедить парламент отменить рабство, но он не прекратил борьбу. Он продолжал бороться многие годы, не смотря на клевету, подлости и угрозы. И когда его посещали мысли о том, что дальше продвинуться уже невозможно, он обращался за поддержкой к письму Уэсли. Наконец, в 1807 году работорговля была запрещена. А в 1833 году, через несколько месяцев после кончины Уилберфорса, во всей Британской империи рабство было признано вне закона.

И хотя при жизни Уилберфорса многие проклинали, он был с почестями похоронен в Уэстминстерском Аббатстве как наиболее выдающийся человек своего времени. Часть его эпитафии гласит следующее:

Он был выдающимся в любой сфере общественной деятельности,

И лидером во всех милосердных деяниях.

Он облегчал исполнение желаний и духовных потребностей своих друзей,

Но имя его вечно будет связываться именно с теми усилиями,

Которые Божьим благословением, сняли с Англии

Вину африканской работорговли,

И подготовили почву для отмены рабства

Во всех колониях Империи.

Может в вашей жизни тоже есть Уильям Уилберфорс, ожидающий помощи для того, чтобы стать великим. Единственный способ узнать об этом - это стать человеком заботы, который думает о других людях, и делать людей, которых вы встречаете, более ценными.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ

- **Создавайте обстановку заботы в вашем доме, на работе, в церкви.** Поставьте себе цель сделать так, чтобы люди вокруг вас чувствовали себя любимыми, уважаемыми и защищёнными. Для этого дайте себе слово на месяц убрать из своей речи негативную критику и, обращаясь к другим, употреблять только позитивные слова.
- **Оказывайте специальную поддержку.** Выберите двух или трёх человек, чтобы оказать им поддержку в этом месяце. Посылайте каждому из них раз в неделю записку, написанную вашей рукой. Сделайте себя доступным для этих людей. И отдавайте им своё время, не ожидая ничего взамен. В конце месяца исследуйте ваши отношения на предмет положительных изменений.
- **Восстановите мосты.** Вспомните о человеке, с которым у вас сложились плохие отношения в прошлом. (Это может быть кто угодно: коллега, член семьи или, на пример, ваш служащий). Пойдите к нему и извинитесь за ваши действия или слова в прошлом. Затем найдите то качество, которое вам в нём или в ней нравится больше всего, и скажите этому человеку об этом. В течение следующих недель ищите пути к тому, чтобы строить и укреплять ваши отношения.

3

Влиятельный человек...

ВЕРИТ В ЛЮДЕЙ



Джим вырос в Ниагара Фоллз, штат Нью-Йорк. Сегодня его население насчитывает 60 000 человек, но в то время, когда там жил Джим, в нём проживало почти 100 000. Это был процветающий промышленный центр с такими компаниями, как ДюПон Кемикал. В нём были культурные заведения, сильный столетний университет, другие достопримечательности, но основной достопримечательностью города являлось, да и является до сих пор восхитительное чудо природы - водопады.

Ирокезы называли их Ниагара, что означало «гром воды». Это - потрясающее зрелище. Каждую минуту более 12 миллионов кубических футов воды переливаются через край водопада и падают вниз с высоты 180 футов. А его общая ширина, включая канадскую и американскую территории, составляет более 3 100 футов. Их справедливо называют одним из чудес природы мирового масштаба. Джим вспоминает:

Во времена нашего детства мы слышали много историй о водопадах. Их становилось больше благодаря отчаянным головам, типа Энни Эдисона Тэйлора, который проплыл по водопадам в бочке. Одной из самых захватывающих легенд города был французский акробат по имени Чарльз Блондин, живший с 1824 по 1897. В 1859 году он прошёл по канату, натянутому над водопадами по всей их ширине. Для этого наверняка нужно было обладать стальными нервами, так как падение с такой высоты убило бы его. А он проходил над водопадами несколько раз. Однажды он прошёл по канату, толкая перед собой тачку. В другой раз - с завязанными глазами, а в третий - на ходулях. Говорили, что он был выдающимся канатоходцем. Он продолжал делать это даже тогда, когда ему исполнилось семьдесят лет.

Одним из самых выдающихся номеров, которые он исполнял, было прохождение над водопадами с человеком на плечах. Вы можете это представить? Я полагаю, что прохождение над водопадом в одиночку не казалось ему чем-то особенным! Но как бы ни было это трудно для Блондина, я не перестаю удивляться, как он нашёл того, кто согласился на этот трюк, сидя у него на спине. Это то, что мы называем доверием: забраться на спину к человеку, который собирается пройти более полумили по верёвке, натянутой над самым могучим водопадом в мире.

Когда я был ребёнком, то часто думал об этом. Как выглядят водопады, если смотреть на них, стоя на верёвке, натянутой над ними? И что ещё более важно, кто мог бы быть тем человеком, который доверил бы мне перенести его на своей спине, как тот человек доверил это Блондину?

ФАКТЫ О ВЕРЕ В ЛЮДЕЙ

Мы не можем сказать, как звали того человека, которого Блондин перенёс через водопады, но он, несомненно, имел величайшую веру во французского акробата. Ведь он, по сути дела, вручил ему свою жизнь. Не каждый день можно увидеть такую веру в человека. Но когда вы видите это, то такое запоминается надолго.

Вера в людей является важным качеством человека влияния, когда он работает с другими, хотя в нынешние времена и встречается крайне редко. Взгляните на следующие четыре факта, касающиеся веры:

1. У большинства людей отсутствует вера в самих себя.

Не так давно мы смотрели кинокомедию «Туфля» Джефа МакНелли, в которой Туфля, сварливый редактор газеты, играет в бейсбол и готовится к броску. Его кетчер говорит ему: «Ты должен верить в свой крученный мяч». В следующем эпизоде Туфля замечает: «Легко ему говорить. Когда приходит черёд верить в себя, я становлюсь агностиком».

**Когда вы верите в людей, они
делают невозможное.**

Нэнси Дорнан

Слишком много людей чувствует себя именно таким образом. У них проблема с верой в самих себя. Они уверены в том, что потерпят провал. Даже если они видят свет в конце тоннеля, то уверены, что это поезд. В каждой возможности они усматривают трудности. Но действительность состоит в том, что трудности редко приводят к поражению; обычно это делает недостаток веры. Даже с небольшой верой в себя люди творят невероятные вещи. А без неё у них наступают действительно трудные времена.

2. У большинства людей нет никого, кто верил бы в них

Вот какую историю рассказывает Джеймс Келлер в книге «Только на сегодня»: «У уличного продавца цветов бизнес шёл очень плохо. Неожиданно в его голову пришла идея, и он выставил следующую надпись: «Всего лишь 10 центов, и эта гардения придаст вам чувство важности на весь день». И объём его продаж немедленно вырос».

Сегодня большинство людей в нашем обществе чувствуют себя изолированными. Сильное чувство общности, которое ранее было

характерным для американцев, сегодня встречается редко. Большинство людей не имеют поддержки со стороны семьи, как это было принято тридцать-сорок лет назад. На пример, евангелист Билл Гласе отмечал: «Более 90% заключённых, содержащихся в тюрьмах, в детстве слышали от своих родителей «Тебя посадят в тюрьму». Вместо того, чтобы учить детей вере в себя, некоторые родители просто разрывают их на части. В большинство людей не верят даже близкие им люди. На их стороне нет никого. Не удивительно, что даже мелочь, вроде цветка, может изменить отношение человека к наступившему дню.

3. Большинство людей может определить, когда кто-либо верит в них

Человек инстинктивно довольно хорошо определяет, верит ли кто-либо в него. Люди чувствуют, верите ли вы в них искренне, или это наиграно. Действительная вера в человека может изменить его жизнь. Нэнси, жена Джима, часто повторяет: Когда вы верите в людей, они делают невозможное».

В своей книге «Продвигайтесь вперёд, используя мышление возможностей» друг Джона Роберт Шуллер, пастор собора Кристал в Гарден Гроув в Калифорнии, рассказывает замечательную историю о происшествии, изменившем его жизнь, когда он был ещё ребёнком. Это случилось тогда, когда его дядя словом и делом показал ему свою веру в него:

Его машина проехала мимо некрашеной стены амбара и остановилась, окутанная клубами летней пыли, прямо у наших ворот. Босоногий, я побежал через усыпанный щенками двор, и увидел, как дядя Генри выходит из машины. Он был высок, очень красив и крайне переполнен энергией. Он много лет провёл в Китае, как миссионер, а теперь приехал к нам на ферму в Айову погостить. Он подбежал к старым воротам и положил свои большие руки на мои четырёхлетние плечи. Затем он широко улыбнулся, потрепал мои непричёсанные волосы и сказал: «Привет! Насколько я понимаю, ты - Роберт! Я думаю, однажды ты станешь проповедником». Той ночью я молился в тайне от всех: «Дорогой Боженька, сделай меня проповедником, когда я вырасту». Я верю в то, что именно там и тогда Бог сделал меня **ВЕРЯЩИМ В ВОЗМОЖНОСТЬ**.

Работая над тем, чтобы стать влиятельным человеком, всегда помните о том, что вашей целью является не повышение мнения людей о вас. Ваша цель - чтобы они лучше думали о себе. Верьте в них, и они будут делать именно это.

**Трудности редко приводят к
поражению; обычно это делает
недостаток веры.**

4. Большинство людей сделает всё, чтобы оправдать вашу веру в них

Люди возвышаются или падают для того, чтобы соответствовать вашим ожиданиям по их поведению. Если вы выражаете скептицизм и сомнения по поводу других, они вернут вам это в виде отсутствия уверенности посредственности. Но если вы верите в них и ожидаете, что у них всё получится, они пройдут ещё одну милю для того, чтобы сделать всё, что в их силах. И в процессе этого выиграют и они, и вы. Джон Х. Спэлдинг выразил эту мысль следующим образом: «Те, кто верит в наши возможности, делает больше, чем просто стимулирует нас. Они создают вокруг нас атмосферу, в которой становится легче добиться успеха».

Если вы никогда не доверяли людям и не вкладывали в них свою веру, измените свой образ мышления и начните верить в других. Ваша жизнь быстро изменится в лучшую сторону. Когда вы верите в других, вы делаете им неоценимый подарок. Дайте людям деньги, и они их быстро истратят. Дайте им возможности, и они могут не воспользоваться ими для своего благополучия. Окажите им помощь, и в скором времени люди окажутся там же, где начинали. Но дайте им свою веру, и они обретут уверенность, энергию и самостоятельность. Они получают мотивацию для обретения того, что им необходимо в достижении успеха без посторонней помощи. И затем, если вы поделитесь с ними деньгами, возможностями и поможете им, их способность построить лучшее будущее будет гораздо выше.

ВЕРА - ЭТО ДОВЕРИЕ В ДЕЙСТВИИ

В конце XIX века торговец из восточного штата приехал в пограничный городок где-то в районе Великих Равнин. Пока он беседовал с хозяином центрального магазина, вошёл фермер, и хозяин, попросив прощения, отошёл обслужить своего клиента. Торговец не мог не услышать того, о чём шёл у них разговор. Выглядело так, как будто фермер просил предоставить ему кредит для каких-то целей.

«Ты огораживаешь участок этой весной, Джейк?», - спросил владелец магазина.

«Конечно, огораживаю, Билл», - ответил фермер.

«Расширяешь или укрепляешь загон?»

«Расширяю. Я отгораживаю дополнительные 360 акров за ручьём»

«Рад слышать это, Джейк. Я дам тебе кредит. Пойди в подсобку и скажи Стиву дать тебе всё, что нужно».

Торговец был обескуражен. «Я видел разные системы кредитования, - сказал он. - Но такой не видел никогда. Как она работает?»

«Что ж, - ответил хозяин магазина, - позвольте вам объяснить. Если человек укрепляет загон, это значит, что он боится и пытается сохранить то, что уже имеет. Если же он расширяется, значит - растёт и пытается увеличить своё состояние. Я всегда даю кредит тем, кто расширяется, потому что это означает, что человек верит в свои силы».

Вера в людей означает не просто слова или положительные чувства к ним. Мы должны поддерживать это тем, что мы делаем. Как это очень чётко подметил У.Т. Пуркисэр, почётный профессор религии в колледже Пойнт Лома: «Вера - это гораздо больше, чем думать, что нечто является правдой. Вера - это когда вы до такой степени думаете о чём-то, что оно является правдой, что начинаете действовать в этом направлении».

Если вы хотите помочь другим людям и оказать позитивное воздействие на их жизнь, вам нужно относиться к ним именно с такой степенью доверия. Ральф Уальдо Эмерсон сказал: «Доверяйте людям, и они будут правдивы с вами; относитесь к ним, как к великим, и они покажут себя великими людьми». Станьте тем, кто верит в людей, и даже самые неуверенные в себе и неопытные люди могут расцвести прямо у вас на глазах.

КАК СТАТЬ ТЕМ, КТО ВЕРИТ В ЛЮДЕЙ

Нам повезло, потому что мы выросли в позитивном окружении, которое поддерживало нас. В результате нам легко верить в людей и показывать им свою веру в них. Но мы понимаем, что не у каждого была возможность жить в позитивном окружении. Многим людям необходимо учиться верить в других людей. Для того чтобы воспитать в себе веру в других людей, попытайтесь воспользоваться следующими предложениями:

Верьте в них до того, как они добились успеха

Замечали ли вы когда-либо, как зрители начинают поддерживать команду, как только она начинает выигрывать? Так случилось и здесь, в Сан-Диего пару лет назад, когда «Чарджерс» победили в своём дивизионе, затем выиграли все игры плей-офф, ведущие к Суперкубку. Весь город сошёл с ума. Эмблему команды в виде молнии можно было увидеть повсюду: на домах людей, на задних стёклах автомобилей, на значках и так далее.

И когда «Чарджеры» находились на вершине успеха, пара местных журналистов Джефф и Джер объехали жителей Сан-Диего с просьбой помочь им организовать на стадионе большое мероприятие. Они планировали раздать всем, кто появится на стадионе, футболки с цветами их команды и построить их на стоянке для автомобилей в форме огромной молнии. Затем они собирались сфотографировать это с вертолётa и поместить фотографию в утреннем выпуске газеты. Для того чтобы это получилось, было необходимо пару тысяч человек, и они надеялись, что придёт достаточное количество людей. Представьте их удивление, когда пришло столько людей, что не хватило футболок, и они окружили «человеческую молнию» дополнительной окантовкой. Всё получилось так зрелищно, что на это обратили внимание некоторые агентства новостей, и это мероприятие было показано по национальному телевидению.

Победителей любят все. Легко верить в людей, уже доказавших свою состоятельность. Гораздо труднее верить в людей до того, как они сделали это. Но в этом и состоит ключ к мотивации людей достигнуть их потенциала. Вам необходимо поверить в них с самого начала, до того, как они добились успеха, и иногда даже до того, как они поверили в себя сами. Французский писатель и моралист Жозеф Жубер сказал: «Никто не может дать веру, если у него её нет. Убедить может только убеждённый». Вам необходимо иметь веру в других до того, как вы сможете убедить их поверить в самих себя.

Некоторые люди в вашей жизни отчаянно хотят поверить в себя, но мало надеются сделать это. Взаимодействуя с ними, помните девиз героя первой мировой войны маршала Фердинанда Фоша: «Нет безнадежных положений; есть лишь люди, которые воспитали чувство безнадежности в себе». Внутри каждого человека есть семена величия, даже если они какое-то время находятся в не разбуженном состоянии. Но когда вы верите в людей, вы поливаете эти семена и даёте им шанс прорасти. Каждый раз, когда вы вкладываете в них свою веру, вы даёте им животворную влагу, тепло, пищу и свет. И если через веру даёте им свою поддержку, через некоторое время эти люди расцветут.

Подчёркивайте их сильные стороны

Ранее мы уже упоминали о том, что многие люди, которые хотят стать влиятельными в чьей-то жизни, ошибочно думают, что для этого им необходимо быть «начальством» и указывать на недостатки других. Люди, которые практикуют этот метод, становятся похожими на Люси из фильма «Фисташки» Чарльза Шульца. Однажды Люси говорит бедному Чарльзу Брауну: «Ты, Чарли Браун, мешок дерьма на дороге жизни! Ты лежишь в тени собственных ворот! Ты - мазила! Ты - восемь взяток на мизере! Ты - двойка в десятибалльной шкале! Ты - нереализованный пенальти! Ты - третий промах в бейсболе! Ты

понимаешь? Я ясно выражаюсь?» Вряд ли можно таким образом оказать положительное влияние на чью-то жизнь!

Путь к тому, чтобы оказывать положительное влияние на жизнь другого человека, лежит в обратном направлении. Наилучший способ показать людям вашу веру в них и мотивировать их - это сосредоточиться на их сильных сторонах. Согласно автору и управляющему рекламного агентства Брюсу Бартону, «Все выдающиеся достижения были сделаны только благодаря тем, кто осмелился поверить в то, что внутри них было заключено нечто сильнее, чем обстоятельства». Подчёркивая сильные стороны человека, вы помогаете им поверить, что у них есть всё необходимое для достижения успеха.

**Вера в людей до того, как они
состоялись, является ключом к
мотивации людей достигнуть
своего потенциала.**

Хвалите их за то, что у них хорошо получается, как лично, так и на людях. Скажите им о том, насколько вам нравятся их положительные качества и их умения. И каждый раз, когда у вас есть возможность поблагодарить и похвалить их в присутствии членов их семьи и близких друзей, - делайте это.

Составьте список их успехов в прошлом

Даже если вы подчёркиваете сильные стороны людей, им, возможно, понадобится дальнейшее ободрение для того, чтобы показать им, что вы верите в них и поддерживать их мотивацию. Предприниматель Мэри Кей Эш советовала: «У каждого на шее висит невидимая табличка, на которой написано «Дайте мне почувствовать свою значимость!». Никогда не забывайте об этом, работая с людьми». Один из наилучших способов сделать это - помогать людям не забывать об их успехах в прошлом.

История Давида и Голиафа являет собой классический пример того, как успех в прошлом может помочь человеку верить в себя. Возможно, вы помните эту библейскую историю. Десятифутовый непобедимый филистимлянин по имени Голиаф встал перед воинами израильской армии и каждый день в течение сорока дней насмехался над ними, бросая им вызов выставить бойца для поединка с ним. На сороковой день в войско пришёл пастух Давид, принёсший еду своим братьям, которые были в израильской армии. Находясь там, он стал

свидетелем издевательского шоу великана, сыпавшего насмешками и бросавшего вызов. Это так разозлило Давида, что он сказал царю Израиля Саулу, что хочет сразиться с великаном в бою. И вот что случилось:

И сказал Давид Саулу: «Пусть ничьё не дрогнет сердце перед этим филистимлянином; твой слуга пойдёт и сразится с ним». И ответил Саул: «Ты не можешь выйти к филистимлянину и сражаться с ним; ты всего лишь мальчик, а он с детства участвует в битвах». Но Давид сказал Саулу: «Твой слуга смотрит за овцами своего отца. Когда приходил лев или медведь и уносил из стада овцу, я преследовал его и спасал овцу из его пасти. Когда же он бросался на меня, я хватал его за шерсть, бил и убивал его. Твой слуга убил и льва, и медведя... Господь, который спас меня от когтей льва и от лапы медведя, спасёт меня и от руки филистимлянина».

Давид смотрел на свои успехи в прошлом и был уверен в своих действиях в будущем. И, конечно, когда он встал на бой с великаном, то свалил его как дерево, используя лишь камень и пращу. А когда он отрубил Голиафу голову, его успех воодушевил его соотечественников; они разгромили армию филистимлян.

Не у каждого есть естественная способность распознавать свои прошлые достижения и черпать в них уверенность в себе. Некоторым людям необходимо помочь в этом. Если вы сможете показать другим то хорошее, что они сделали в прошлом, и поможете им увидеть, что те победы, которые они одержали, проложили им дорогу к успеху в будущем, то они смогут действовать намного лучше. Перечисление прошлых успехов помогает другим поверить в себя.

Поддерживайте в них уверенность во времена неудач

Когда вы ободрили людей и вложили в них свою веру, они начинают верить в то, что смогут добиться успеха в своей жизни, но вскоре достигают критического перекрёстка. Когда они в первый или во второй раз терпят поражение - а поражения будут, так как они являются частью жизни - у них есть два варианта. Либо они продолжают действовать, либо сдаются.

Одни люди тверды и хотят продолжать предпринимать попытки для того, чтобы достигнуть успеха, даже если и не видят немедленного прогресса. Но другие не настолько решительны. Кто-то рухнет при первых признаках неудачи. Для того чтобы подтолкнуть и воодушевить их, вам необходимо продолжать показывать им вашу веру в них, - даже тогда, когда они совершают ошибки и делают что-либо из рук вон плохо.

Один из способов сделать это - рассказать им о своих

собственных проблемах и неудачах в прошлом. Иногда люди думают, что если вы сейчас успешны, то так было всегда. Они не понимают того, что вы тоже получили свою долю падений, провалов и неудач. Покажите им, что успех - это путешествие, процесс, а не точка назначения. Когда они поймут, что вы терпели неудачи, но всё же смогли добиться успеха, то они поймут и то, что неудачи - это нормально. И их уверенность не пострадает. Они научатся думать так, как думал звезда бейсбола Бейб Рут, когда сказал: «Никогда не позволяйте, чтобы боязнь промаха стояла на вашем пути».

Время от времени одерживайте совместные победы

Просто знать о том, что неудача - лишь часть продвижения по жизни, недостаточно. Для того чтобы стать действительно мотивированными на успех, людям необходимо верить в то, что они могут победить. Джон, как и многие из нас, ещё в детстве почувствовал вкус победы. Он вспоминает:

Когда я рос, то преклонялся перед моим братом Ларри, который на два с половиной года старше меня. В детстве он был для меня, возможно, самым влиятельным человеком после родителей. Ларри всегда был прекрасным лидером и хорошим спортсменом. И всегда, когда мы играли с соседскими мальчишками в баскетбол, футбол или бейсбол, Ларри был капитаном.

Каждый раз, когда набирали команды, меня выбирали в последнюю очередь, потому что я был младше и меньше других детей. Но по мере того, как я становился старше, Ларри всё чаще выбирал меня, и от этого я всегда чувствовал себя лучше. Не только потому, что это означало, что мой старший брат заботится обо мне, но и потому, что когда Ларри выбирал меня, я знал, что буду в команде, одержавшей победу. Видите ли, Ларри был отчаянным бойцом и не любил проигрывать. Он всегда играл на победу, и обычно побеждал. Вместе мы записали на свой счёт немало побед, и я ожидал победы каждый раз, когда играл в одной команде со своим братом.

Победа мотивирует. Новелист Дэвид Амброуз открыл следующую правду: «Если у вас есть воля к победе, вы уже наполовину достигли успеха; если нет - то вы наполовину проиграли». Присоединяясь к другим для того, чтобы помочь им пережить чувство победы вместе с вами, вы даёте им повод верить, что они добьются успеха. В процессе этого они чувствуют победу. Вот тогда в их жизни и начинают происходить невероятные вещи. Взгляните на это сравнение того, что происходит, когда люди чувствуют победу, и когда они ожидают поражения:

Когда люди чувствуют победу

Они жертвуют всем для успеха.

Они ищут пути к победе.

Они становятся энергичными.

Они следуют плану игры.

Они помогают другим членам команды.

Когда люди чувствуют поражение

Они отдают возможно допустимый минимум.

Они ищут оправдания.

Они устают.

Они проклинают план игры.

Они обижают других

Для того чтобы помочь людям поверить в то, что они смогут победить, поставьте их в положение, в котором они могут достичь небольших успехов. Поощряйте их выполнять те задачи и брать на себя ту ответственность, с которой (вы убеждены в этом) они хорошо справятся. И окажите им помощь, которая необходима им для успеха. Как сказал греческий оратор Демосфен: «Маленькие возможности часто являются началом больших предприятий». Со временем, когда их уверенность возрастёт, они смогут браться за более трудные дела. Но они смогут выполнять их с большей уверенностью и компетентностью благодаря положительному следу, который оставили их прошлые достижения.

Визуализируйте их будущие успехи

Мы слышали об эксперименте, который проводился в лаборатории над крысами с целью определения их мотивации к выживанию в различных условиях. Учёные запустили крысу в чан с водой, который был помещён в полной темноте, и засекали, как долго она будет плавать до того, как сдастся и позволит себе утонуть. Они обнаружили, что в среднем крыса держалась на воде немногим более трёх минут.

Затем они запустили другую крысу в точно такой же чан, но вместо того, чтобы помещать его в полную темноту, они позволили лучу света проникать к нему. В этих условиях крыса плавала тридцать шесть часов. Это более чем в семьсот раз дольше, чем та, которая плавала в темноте! Благодаря тому, что крыса могла видеть, она продолжала надеяться.

Если это справедливо в случае с подопытными животными, подумайте о том, насколько сильно может эффект визуализации влиять на людей, которые обладают гораздо большей способностью к причинно-следственной связи. Говорят, что человек может прожить сорок дней без пищи, четыре дня без воды, четыре минуты без воздуха и лишь четыре секунды без надежды. Каждый раз, когда вы создаёте другим видение и рисуете им картину их будущего успеха, вы строите их, мотивируете их, и даёте им причину продолжать движение.

Ожидайте другого уровня жизни

Немецкий государственный деятель Конрад Аденауэр сделал следующее наблюдение: «Мы все живём под одним и тем же небом, но у каждого из нас разные горизонты». В качестве человека влияния вашей целью является помочь людям заглянуть за пределы сегодняшнего дня, их сегодняшних обстоятельств и иметь большие мечты. Когда вы вкладываете в людей свою веру, вы помогаете им раздвинуть их горизонты и мотивируете их продвинуться на совершенно иной уровень жизни.

**Для того чтобы помочь людям
поверить в то, что они смогут
победить, поставьте их в
положение, в котором они могут
достичь небольших успехов.**

Неотъемлемой частью нового уровня жизни является смена отношения. Согласно Дэнису Уэйтли, «Победителя определяют не его врождённые способности, высокий коэффициент интеллекта или талант. Победителя определяет отношение, а не способности. Отношение - это критерий успеха». Когда отношение человека меняется от сомнения к уверенности в самих себя и в свою возможность добиться успеха и достичь своего потенциала - всё в их жизни меняется к лучшему.

Джим и Нэнси обрели невероятное знание о силе передачи своей веры другим несколько лет назад, когда решили провести время со своим сыном Эриком в горах штата Юта. Вот что вспоминает об этом Джим:

Когда у вас на руках ребёнок с физическими недостатками, вы находитесь в постоянной эмоциональной борьбе. С одной стороны, вы хотите дать ему испытать новые ощущения. С другой - вы хотите защитить его от повреждений и неудач. Наша жизнь с Эриком не является исключением. Не смотря на ограниченные возможности, которые включают в себя то, что он постоянно должен находиться в инвалидном кресле, и то, что функции его правой руки весьма ограничены, у Эрика очень позитивный дух. И часто, когда мы колеблемся по поводу чего-то нового, эти колебания чаще исходят не от него, а от нас с Нэнси.

Лет пять назад Нэнси пришла в голову идея о том, что мы

можем взять Эрика покататься на лыжах. От подруги она слышала о месте в Парк Сити, штат Юта, которое называлось Национальный реабилитационный центр. Там людям с физическими недостатками предлагают инструктаж и помощь в катании на лыжах, плавании, теннисе, катании на водных лыжах, лошадях, плотах и другие виды активного отдыха. Она решила, что такой опыт будет полезен ему для повышения самооценки.

Должен признаться, я относился к этому скептически с самого начала. Зная о своих трудностях в спорте, я с трудом мог представить Эрика, спускающегося на лыжах с горы высотой в 10 000 футов. И меньше всего этому помогало знание того, что малейший удар головой мог спровоцировать у Эрика приступ и уложить его в больницу для ещё одной операции на мозге. Но Нэнси верила в то, что у Эрика это получится, а когда верит она, то верит и он. И мы отправились в горы.

Когда мы добрались до Оленьей долины и познакомились с некоторыми людьми, которые работали в Национальном реабилитационном центре, я стал чувствовать себя немного лучше. Они были профессионалами и крайне позитивными людьми. Они показали нам приспособления, которыми будет пользоваться Эрик - что-то типа двойной лыжи с пристроенным сиденьем. Эрика посадят в кресло, и он будет управлять при помощи рычага, соединённого с рулевой лыжей.

Когда мы стали заполнять бумаги, то были моментально шокированы, когда прочитали предупреждение о том, что Эрик будет «принимать участие в мероприятиях, которые включают в себя риск серьёзных телесных повреждений, могущих привести к постоянной инвалидности и смерти». Это делало риск ещё более ощутимым, но Эрик был уже так возбуждён, что мы не хотели, чтобы он видел наши колебания.

После того, как Эрик был пристёгнут ремнями в кресле своей двойной лыжи, и ему был дан инструктаж, Стефани, его молодой инструктор, подняла его на небольшой склон. Десять минут спустя мы пришли в восторг от того, что увидели Эрика спускающимся по склону холма с улыбкой до ушей. Мы так гордились им. Мы показывали ему большой палец и похлопывали его по спине. Я подумал про себя: «А ведь неплохо вышло!»

Затем они вновь стали подниматься по склону. Чего мы не знали, так это того, что в этот раз они поднимутся на самую вершину горы. Мы ждали у подножия. Ждали, ждали. Мы не были уверены в том, увидим ли Эрика, спускающимся с горы на лыжах, или на носилках спасательной службы. Наконец, примерно минут через тридцать, мы увидели его и Стефани, выходящих из поворота и устремляющихся вниз по склону. Его

щёки покраснелись, и он улыбался улыбкой Чеширского кота. Ему это нравилось.

«Двигайся, папа, - крикнул он мне, проносясь мимо. - Я собираюсь сделать это ещё раз!»

Каждый день Эрик катался на этом склоне. Однажды, после того, как он прокатался целый день, он сказал нам: «Стефани не завозила меня сегодня наверх».

«О, - сказала Нэнси, - а кто же с тобой катался?»

«Да парень без ноги», - ответил Эрик.

«Что! - вскрикнула Нэнси. - Какой ещё парень без ноги?»

«Ну да, сказал Эрик. - Парень без ноги». Затем на его лице заиграла озорная улыбка. «А хочешь узнать, как он потерял ногу? Он разбился на вертолёте!»

С тех пор Эрик катается там на лыжах каждый год, и его жизнь больше не такая, как прежде. У него появилась уверенность, которой он не испытывал раньше. Он пытается делать практически всё. Три дня в неделю он плавает, работает с тяжестями, играет в силовой футбол и делает ещё много подобных вещей. Мне кажется, он полностью применил к себе девиз Национального реабилитационного центра:

«Если я смогу сделать это, то смогу сделать всё, что угодно!».

Если бы они поступили так, как хотел того Джим, то у Эрика не было бы возможности пережить то, что он пережил в горах Юта пять лет назад. Джим всем сердцем любит Эрика, но он хочет, чтобы во всём была гарантия безопасности. Вкладывание веры в других людей включает в себя использование шанса. И награда превосходит риск. Роберт Луис Стивенсон сказал: «Быть тем, кто мы есть, и стать тем, кем мы можем стать - единственно возможный финал жизни». Когда вы вкладываете веру в других людей, вы помогаете им достичь своего потенциала. И вы становитесь в их жизни важным человеком влияния.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ ВЕРИТЬ В ЛЮДЕЙ

- **Найдите силу.** Подумайте о человеке, которого вы хотите приободрить. Найдите сильную черту, которой обладает этот человек, и укажите ей или ему на неё. Используйте ваши взаимоотношения как возможность для выражения уверенности в этом человеке.
- **Стройте на прошлых достижениях.** Если вам необходимо дать кому-либо трудное задание в ближайшем будущем, потратьте некоторое время на то, чтобы вспомнить о его прошлых успехах. Затем, когда встретитесь с этим человеком, вспомните вместе с ним об этих успехах. (Если вы просмотрели его прошлое и не смогли вспомнить ни одного его достижения,

это знак того, что вы провели слишком мало времени, знакомясь с этим человеком. Запланируйте провести с ним больше времени для более близкого знакомства).

- **Помогите другим преодолеть поражение.** Если у вас есть коллеги, друзья, служащие или члены семьи, которые недавно в чём-то потерпели поражение, поговорите с ними об этом. Пусть они расскажут вам всю историю целиком, а когда закончат, дайте им ясно понять, что вы цените их и всё так же сильно верите в них.
- **Начинайте правильно.** В следующий раз, когда вы будете принимать на работу новых людей, начните строить отношения правильно. Вместо того чтобы дожидаться, пока они проявят себя, и после этого похвалить их, возьмите в привычку постоянно выражать вашу веру в них и в их способности до того, как они покажут какие-нибудь результаты. Вам будет приятно их желание жить согласно вашим позитивным ожиданиям.

4

*Влиятельный человек...***СЛУШАЕТ ЛЮДЕЙ**

Если бы вам предстояло собеседование по приёму на работу, каким бы качеством вы хотели бы обладать больше всего? Умением грамотно писать, составлять сногшибательное резюме? Или, может быть, умение продавать? Между прочим, разве это не то, чем вы занимаетесь во время собеседования - продажа самого себя? А как на счёт обаяния? Если вы обаятельный человек, то наверняка получите ту работу, которую хотите, не так ли?

Или, скажем, вместо того, чтобы идти на собеседование, вам было необходимо целый день отбирать людей, неважно для чего - для бизнеса, на работу в министерство или партнёров для игры в вашей бейсбольной команде. Какое умение было бы вам необходимо в качестве специалиста по кадрам? Проницательность? Чувство талантливости? Умение создать видение и воодушевить людей? Или, возможно, это умение вести долгие нудные переговоры?

Давайте лучше предположим, что вам сегодня необходимо обеспечить новые идеи для вашей организации. Какие качества вам понадобятся? Изобретательность? Остроумие? Вам понадобится хорошее образование? Какое качество можно было бы поставить на первое место?

Не зависимо от того, какую из трёх перечисленных задач вам пришлось бы сегодня выполнять, вам понадобилось бы качество, намного превосходящее по значимости, чем талант, проницательность или обаяние. Это то качество, которое все великие лидеры считают незаменимым для своих возможностей влиять на других и добиваться успеха. Вы уже догадались, о чём речь? Это - способность слушать.

Не каждый готов быстро усвоить важность слушания. Возьмите, на пример, опыт Джима:

Окончив инженерный факультет Университета Пёрдью, я начал свою работу в корпорации Мак Доннел Дуглас, в которой работало около 40 000 служащих. Я работал в ведущей группе конструкторов, задачей которой было проведение анализов для DC-10 в аэродинамической трубе и компьютерная симуляция поведения самолёта в воздушных потоках.

Мне не понадобилось много времени, чтобы понять, что я не собираюсь провести здесь остаток жизни. Некоторые ребята, с которыми я работал, трудились здесь уже по двадцать лет, и за эти двадцать лет у них ничего не поменялось. Они стояли в очереди, ожидая своих золотых часов, которые вручают при выходе на пенсию. А я хотел оказать гораздо большее влияние на свой мир.

Именно тогда я начал искать другие бизнес-возможности, и когда нашёл подходящую, я стал искать людей, которые хотели бы присоединиться ко мне. Моя стратегия состояла в том, чтобы встречаться с людьми в большой столовой для служащих. Постояв в очереди за своим обедом, я присаживался за столик к

какому-нибудь умно выглядевшему человеку и начинал разговор. И при первом же удобном случае я начинал бомбить его информацией и пытался убедить его при помощи впечатляющих фактов и неоспоримой логики. Мне удалось запугать нескольких человек силой своих убеждений, но построить с ними продуктивные отношения мне так и не удалось.

Я делал это в течение нескольких месяцев с очень скромными результатами, пока однажды мне не выпало поговорить с одним парнем из соседнего отдела. Он рассказывал мне о том, что испытывает полное разочарование в своём начальнике и о некоторых своих проблемах дома. Он только что узнал, что его старшему ребёнку необходимо срочное зубное протезирование, а его старая развалюха-машина доживает последние дни, и он понятия не имел о том, как решить все эти проблемы. Я почувствовал настоящее сожаление по поводу этого парня и захотел получше узнать его. И, неожиданно, я понял, что могу помочь ему. Он чувствовал себя бессильным на работе, и у него были денежные затруднения - две проблемы, которые он мог бы решить, начав свой собственный бизнес. И тогда я стал рассказывать ему о своём бизнесе и объяснил, каким образом это могло бы решить его проблемы. И к моему большому удивлению он действительно заинтересовался.

В этот день меня осенило: *Ну что я был за идиот! Я не мог добиться успеха с другими людьми, сваливая на них кучу информации. Если я хочу помочь другим или иметь положительное влияние на людей, мне необходимо научиться слушать их!*

ЦЕННОСТЬ СЛУШАНИЯ

Эдгар Уотсон Хоув однажды пошутил: «Никто не захочет вас слушать, если не будет знать, что его очередь говорить - следующая». К сожалению, это очень точно описывает подход к общению очень многих людей - они слишком заняты, чтобы слушать других и дожидаться своей очереди говорить. Но влиятельные люди понимают, насколько важно стать хорошим слушателем. На пример, когда ЛинДон Б. Джонсон был младшим сенатором от Техасса, на стене его офиса висела надпись: «Ты ничему не научишься из разговора, в котором говоришь только ты сам». А Вудро Вилсон, двадцать восьмой президент США, сказал однажды: «Ухо лидера должно быть наполнено голосами людей».

Способность умело слушать - это один из ключей к влиянию на людей. Рассмотрите преимущества слушания, обнаруженные нами:

Слушание демонстрирует уважение

Психолог доктор Джойс Бразерз сказал: «Слушание, но не его имитация, может быть формой самой откровенной лести». Каждый раз, когда вы не обращаете внимания на то, что говорят другие люди, вы посылаете им сообщение о том, что не цените их. Но когда вы слушаете других, вы сообщаете им информацию о том, что уважаете их. И даже больше, вы показываете им, что вам не всё равно. Философ-теолог немецкого происхождения Пол Тиллих заметил: «Первая обязанность любви - слушать».

Одна из ошибок, которую люди совершают в общении с другими - это приложение огромных усилий для того. Чтобы оказать на них впечатление. Они пытаются представить себя остроумными, сообразительными и весёлыми. Но если вы хотите наладить хороший контакт с другими, вам необходимо иметь желание концентрироваться на том, что они хотят предложить вам. Будьте под впечатлением и заинтересованным, а не впечатляющим и интересным. Поэт-философ Ральф Уальдо Эмерсон признавался: «Каждый, кого я встречаю на своём пути, в чём-то лучше, чем я, и я могу учиться у них». Помните об этом и слушайте, и каналы общения по-настоящему откроются для вас.

Слушание строит отношения

Дэйл Карнеги, автор книги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей», советовал: «Вы можете получить больше друзей за две недели, став хорошим слушателем, чем за два года, пытаясь заинтересовать других собственной персоной». Карнеги имел особый дар в понимании отношений. Он понял, что те, кто сосредоточен на себе и всё время говорят о себе и своих заботах, редко устанавливают прочные отношения с другими. Дэвид Шварц отмечал в «Искусство мыслить масштабно»: «Монополия больших людей - слушать. Монополия маленьких - говорить».

Став хорошим слушателем, вы становитесь способным к тому, чтобы находить контакты с людьми на самых разных уровнях и развивать более устойчивые, глубокие отношения, так как вы удовлетворяете потребность. Писатель С. Нэйл Стрейт подчёркивал, что «каждому человеку нужен кто-то, который, как он уверен, действительно слушает его». Когда вы становитесь этим важным слушателем, вы помогаете этому человеку. И этим вы делаете существенный шаг в направлении того, чтобы стать человеком влияния в его жизни.

Слушание умножает знание

Уилсон Мизнер сказал: «Хороший слушатель не только

повсеместно популярен. Кроме всего, он ещё и кое-что знает». Удивительно, на как много вы можете узнать о своих друзьях и своей семье, своей работе, организации, в которой вы работаете и о себе самом, когда решите действительно слушать то, что говорят другие. Но не каждый использует это преимущество. На пример, есть история о профессионале в теннисе, который даёт урок новичку. Понаблюдав некоторое время за тем, как новичок наносит удары, профи стал останавливать его и предлагать пути улучшения его техники. Но каждый раз, когда он делал это, ученик перебивал его и предлагал свои пути решения проблемы. После нескольких попыток профи стал соглашаться и просто кивать головой.

После того, как урок был окончен, женщина, которая просто наблюдала за этим со стороны, подошла к профи и спросила его:

«Почему вы пошли на поводу у этого дилетанта и согласились с его предложениями?»

**До тех пор, пока вы не захотите
слушать, вы и представить себе
не можете, насколько близко к
вам находится идея стоимостью
в миллион долларов.**

Профи улыбнулся и ответил: «Я уже давно понял, что пытаться продать настоящие ответы тому, кто хочет купить лишь эхо - пустая трата времени».

Будьте осторожны, чтобы не оказаться в положении, когда вам кажется, что вы знаете все ответы на вопросы. В этом случае вы каждый раз оказываетесь в опасности. Практически невозможно думать о себе, как об эксперте и, одновременно, расти и учиться чему-либо. Все великие ученики являлись великими слушателями.

Общей проблемой является то, что люди, обретая всё больше и больше власти, слушают других всё меньше и меньше, особенно тех, кто им подчинён. В то время как справедливым является то, что чем выше вы поднимаетесь, тем меньше от вас требуют слушать других, справедливо и то, что у вас возрастает потребность улучшения навыков слушания. Чем дальше вы удаляетесь от линии фронта, тем более вы становитесь зависимы других в получении надёжной информации. Только в том случае, если вы рано разовьёте в себе хорошие навыки слушания и, в последующем, будете совершенствовать их, вы сможете собирать информацию, необходимую вам для достижения успеха.

По мере того, как вы продвигаетесь по жизни и становитесь всё более успешным, не теряйте из виду потребность в вашем росте и совершенствовании. И запомните: глухое ухо - признак закрытого ума.

Слушание генерирует идеи

Свежие, инновационные идеи помогают нам находить новые пути решения проблем, создавать новые изделия и процессы, поддерживать рост наших организаций и продолжать личный рост и совершенствование. Плутарх из Древней Греции говорил: «Научись слушать, и ты будешь извлекать пользу даже из тех, кто плохо говорит».

Когда мы размышляем об инновационных компаниях, у которых, кажется, никогда не закончатся новые идеи, мы немедленно вспоминаем о «ЗМ». Кажется, эта компания разрабатывает новые изделия гораздо быстрее, чем любой другой производитель. У этой организации репутация предприятия, открытого для идей своих служащих и мнения своих клиентов. Вообще то, по словам представителя «ЗМ», источником №1 по производству новых идей для компании являются жалобы потребителей.

В хороших компаниях прислушиваются к тому, что говорят их служащие. Рестораны «Чили», одна из передовых общенациональных сетей предприятий питания, согласно мнению журнала «Рестораны и учреждения», пользуются именно такой репутацией. Почти 80 процентов блюд из их меню были предложены именно менеджерами этих ресторанов.

То, что хорошо для эффективно работающих компаний, хорошо и для отдельных людей. Когда вы постоянно слушаете других, у вас никогда нет недостатка в идеях. Людям нравится делать вклад, особенно тогда, когда их руководители доверяют им. Если вы предоставите людям возможность делиться своими мыслями, если слушаете с открытым сознанием, то вы всегда будете обеспечены потоком новых идей. И даже если вы слышите идеи, которые не сработают, простое их выслушивание может привести к вспышке других продуктивных идей либо у вас, либо у ваших сотрудников. До тех пор, пока вы не захотите слушать, вы и представить себе не можете, насколько близко к вам находится идея стоимостью в миллион долларов.

Слушание строит лояльность

Если выслушивание других людей не является обычным для вас делом, то происходит интересная вещь. Они находят тех, кто слушает. Каждый раз, когда служащие, супруги, коллеги, дети или друзья думают, что их больше никто не слушает, они ищут тех, кто даст им то, чего они хотят. Иногда последствия этого бывают разрушительны:

конец дружбы, утрата авторитета на работе, ослабление родительского влияния или крушение брака.

В торговле сам себя никто никогда не слушает.

С другой стороны, если вы обладаете умением слушать, то это привлекает к вам людей. Карл Меннингер, психиатр, писатель и один из основателей Фонда Меннингера однажды сказал: «Мы тянемся к тем друзьям, и хотим находиться рядом с теми, кто выслушивает нас». Хорошего слушателя любят все. Он привлекает всех. И если вы постоянно выслушиваете других, ценя их и то, что они хотят г. редложить, они будут лояльны к вам даже тогда, когда вы не будете иметь официальной власти над ними, и ваши отношения с ними будут не формальными.

Слушание - отличный способ помочь другим и самому себе

Роджер Г. Имхофф говорил: «Дайте другим излить вам душу. Это может не помочь вам, но наверняка поможет им». На первый взгляд, слушание других помогает только им. Но если вы стали хорошим слушателем, то вы оказываетесь в положение, когда помогаете также и себе самому. У вас появляется возможность развить крепкие взаимоотношения, собрать ценную информацию и повысить понимание других и себя самого.

ЧТО ЧАЩЕ ВСЕГО ПРЕПЯТСТВУЕТ СЛУШАНИЮ

Мало кто достигает своего потенциала, когда речь заходит о слушании. Если вы не достигли тех умений в слушании, каких хотели бы достигнуть, тогда вам необходимо ознакомиться с наиболее часто встречающимися препятствиями на этом пути:

Переоценка «говорения»

Один комик однажды описал слушание как «грубые прерывания его восклицаний». Отношение многих людей к слушанию совпадает с этим высказыванием намного больше, чем они готовы признать. На пример, если бы вы спросили у шестерых человек, как они хотели бы улучшить свои коммуникационные возможности, большинство из них указало бы на необходимость стать более убедительным и отточить свои ораторские способности. Мало кто указал бы на желание научиться лучше слушать.

Многие люди переоценивают говорение и недооценивают слушание, даже те, кто работает с людьми, на пример, в торговле. Но правда в том, что эффективное общение состоит не в убеждении. Его суть - слушание. Подумайте об этом: « В торговле сам себя никто никогда не слушает».

Хорошие коммуникаторы знают, как управлять соотношением слушание-говорение. Президент Авраам Линкольн, которого считают одним из наиболее результативных лидеров и коммуникаторов в истории нашей страны, сказал: «Когда я готовлюсь к тому, чтобы убедить кого-либо в чём-то, одну треть времени я трачу на обдумывание того, что собираюсь говорить я, и две трети времени на то, чтобы обдумать, что собирается сказать он». Это хорошее соотношение. Слушайте в два раза больше, чем говорите.

Отсутствие сосредоточенности

Для некоторых людей, особенно энергичных, замедление темпа для того, чтобы действительно выслушать, может оказаться непосильной задачей. Большинство людей произносят примерно 180 слов в минуту, но способны выслушивать от 300 до 500 слов в минуту. Такое расхождение может вызывать напряжённую обстановку и быть причиной того, что слушатель теряет фокус. Большинство людей пытаются заполнить эту прореху в коммуникативном процессе тем, что находят себе какое-то дополнительное занятие. На пример, они могут мечтать, думать о своих ежедневных делах или мысленно проходить по своему списку запланированных дел, или наблюдать за другими людьми. Мы очень редко просто смотрим на дорогу из окна автомобиля, ничем не занимаясь. Обычно мы осматриваем окрестности, кушаем или пьём, разговариваем или слушаем радио.

Если вы хотите стать лучше как слушатель, вам определённо потребуется направить эту энергию и внимание на то, чтобы сконцентрироваться на том человеке, с которым вы находитесь в настоящий момент. Наблюдайте за языком телодвижений. Следите за изменением его мимики. Смотрите ему в глаза. Специалист по менеджменту Питер Друкер отмечал: «Самое важное в разговоре - это услышать то, что не было сказано». Если вы потратите немного энергии на то, чтобы внимательно следить за собеседником и интерпретировать сказанное им, ваша способность слушать намного улучшится.

Чувство умственной усталости

Бывший президент США Рональд Рейган поведал прекрасную историю о двух психиатрах - одном постарше, другом - помоложе. Каждый день они приходили на работу безупречно одетыми и готовыми к работе. Но к концу рабочего дня молодой врач был

измотанным и растрёпанным, в то время как старший врач сохранял свежесть, как и в начале рабочего дня.

Наконец молодой врач спросил своего коллегу: «Послушай, как тебе это удаётся? Ты всегда так свежо выглядишь, хотя и выслушивал пациентов целый день».

Старший врач ответил: «Это легко. Я их просто не слушал».

Каждый раз, когда вы продолжительное время слушаете людей, это может быть изнурительно. Но и любой другой вид умственной усталости может негативно сказываться на вашей способности слушать.

Мы слышали историю о двадцатидевятилетней женщине, у которой были проблемы со слухом. Она пришла на приём к врачу, и, осмотрев её, он сказал: «Технически мы в состоянии решить вашу проблему со слухом. На когда вы хотели бы назначить операцию?»

«Никакой операции не будет, - ответила женщина. - Я не хочу исправлять свой слух. Мне уже двадцать девять, и я уже достаточно наслушалась!»

Если вы устали, или у вас сложилась трудная ситуация, помните о том, что для того, чтобы быть эффективным слушателем вам потребуется дополнительная энергия, концентрация и сосредоточенность.

Стереотипы

Стереотипы могут оказаться серьёзным препятствием на пути к слушанию. Мы склонны к тому, чтобы слышать скорее то, что мы ожидаем услышать от данного человека, а не то, что он действительно говорит. Многие из нас могут думать, что избегают этой ловушки, но в определённой степени это происходит со всеми. Прочитайте следующий перечень стереотипов, изложенных в шуточной форме в произведении, которое называется «То, что я хотел бы услышать, но не услышу»:

От своего автомеханика:

«Эта запасная часть намного дешевле, чем я думал». «Вам это обойдётся намного дешевле, если вы обратитесь в гараж за углом».

«У вас просто спустило колесо. Платить не надо».

От клерка в магазине:

«Компьютер сломался, но я посчитаю сумму ваших покупок вручную на бумаге».

«Я уйду на перерыв только после того, как обслужу всех покупателей».

«Нам очень жаль, что мы продали вам неисправный прибор. Мы заедем к вам домой, заберём его, а вместо него поставим новый или

полностью вернём вам деньги - на ваш выбор».

От того, с кем заключаю контракт:

«Кто бы ни составлял этот контракт - он знает своё дело». «Я думаю, что действительно завысил здесь цены».

От зубного врача:

«Я думаю, вы слишком часто пользуетесь зубной нитью». «Я не буду задавать вам никаких вопросов до тех пор, пока не осмотрю вашу ротовую полость».

От официанта в ресторане:

«Я думаю это нахальство со стороны официанта называть своё имя, но поскольку вы просите - меня зовут Тим».

«Я был неповоротливым и невнимательным. Я не заслуживаю чаевых»²

Эти утверждения имеют смысл. И они также напоминают нам о том, что делить людей согласно стереотипам - не очень хорошая идея. Каждый раз, когда вы относитесь к людям не как к отдельным личностям, а как к представителям какой-то группы, вы можете попасть в трудное положение. По этому, будьте осторожны. Если вы разговариваете с людьми и думаете о них как о повёрнутых на компьютерах, типичных инженерах или как о представителях любой другой профессии, вместо того, чтобы думать о них как об индивидуальностях - берегитесь. Возможно, вы в действительности не слышите того, что они хотят сказать.

Личный эмоциональный груз

Практически у каждого человека есть эмоциональные фильтры, которые мешают ему или ей услышать определённые вещи, о которых говорят люди. Ваш прошлый опыт, как позитивный, так и негативный, определяет то, в каком цвете вы видите жизнь, и формирует ваши ожидания. В частности, это происшествя или травмы из вашего детства, которые особенно сильно влияют на то, как вы воспринимаете происходящее, когда складывается ситуация, похожая на пережитую ситуацию в прошлом. Как сказал однажды Марк Твен: «Кот, который сел на горячую плиту, никогда больше на горячую плиту не сядет. Он не сядет и на холодную плиту. Просто, начиная с этого момента, он не любит плит».

Если вам не удалось справиться с каким-либо сильным эмоциональным стрессом в прошлом, то, возможно, вы фильтруете то, о чём говорят другие, именно через этот опыт в прошлом. Если вас тревожат определенные темы, если что-то заставляет занять вас

оборонительную позицию, или если вы часто проектируете свою точку зрения на других, то, возможно, прежде чем вы станете эффективным слушателем, вам придётся пересмотреть свои взгляды на жизнь.

Зигмунд Фрейд утверждал: «Человек, у которого болит зуб, не в состоянии влюбиться». Он имел в виду то, если у человека болит зуб, то он не в состоянии обращать внимание ни на что другое. Точно так же, как если человек точит топор, слова других людей тонут в визге точильного камня.

Если человек поглощён самим собой

Возможно, наиболее грозным препятствием является поглощённость человека самим собой. Много лет назад в телезарисовке мы увидели прекрасную иллюстрацию этому. Муж смотрел телевизор, а его жена пыталась вовлечь его в разговор:

ЖЕНА: Дорогой, сегодня сантехник вовремя не заделал течь в трубе с горячей водой.

МУЖ: У-гу.

ЖЕНА: Поэтому трубу прорвало и затопило подвал.

МУЖ: Тихо. Заканчивается третий период и сейчас будет гол.

ЖЕНА: Проводку замкнуло и Флаффи чуть не убило током.

МУЖ: О Боже, у них открылся нападающий. Бросок! Тач-даун!

ЖЕНА: Ветеринар говорит, что через неделю ей станет лучше.

МУЖ: Ты можешь дать мне чего-нибудь поесть?

ЖЕНА: Наконец, пришёл сантехник и сказал, что рад, что прорвало трубу, так как теперь у него появятся деньги на отпуск.

МУЖ: Ты что, не слышишь меня? Я сказал, что хочу есть!

ЖЕНА: И вот что ещё, Стэнли. Я ухожу от тебя. Утром мы с сантехником летим в Акапулько.

МУЖ: Слушай, ты можешь, наконец, прекратить своё бормотание и дать мне что-нибудь поесть? Все проблемы здесь оттого, что меня никогда никто не слушает.

Если вы не обращаете внимания ни на кого, кроме себя, вы никого не будете слушать. Но ирония в том, что если вы не слушаете, то тот ущерб, который вы наносите себе, в конечном итоге превосходит ущерб, наносимый вами другим людям.

КАК РАЗВИТЬ УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Если верить Брайану Адамсу, автору «Кибернетики продаж», мы проводим большую часть обычного рабочего дня, слушая других людей. Он даст следующую статистику:

9 процентов времени мы пишем

16 процентов времени мы читаем

30 процентов времени мы говорим

45 процентов времени мы слушаем³

Таким образом, вы, возможно, согласитесь с тем, что слушание играет важную роль. Но что значит слушать? Есть история об уроке музыки в средней школе, которая даёт полноценный ответ на этот вопрос. Учитель задал вопрос, чем слово «слушать» отличается от слова «услышать». Сначала никто не вызвался ответить на этот вопрос, но затем один из учеников поднял руку. И когда учитель вызвал его, он сказал: «Слушать» - это хотеть «услышать»».

Этот ответ очень хорош для старта. Для того, чтобы стать хорошим «слушателем», вам необходимо захотеть «услышать». Но вам необходимы для этого ещё некоторые умения. Посмотрите на следующие девять предложений, которые могут помочь вам улучшить свои навыки в слушании:

1. Смотрите на говорящего

Весь процесс слушания начинается с того, что вы всё своё внимание безраздельно уделяете говорящему. Если вы с кем-то беседуете, не отвлекайтесь ни на какую другую работу, не перебирайте бумаги на столе, не мойте посуду и не смотрите телевизор. Полностью уделите время для того, чтобы сосредоточиться на человеке. А если в данный момент у вас нет на это времени, то выделите его как можно скорее.

2. Не перебивайте

Многие люди отрицательно реагируют на то, что их перебивают. У них возникает чувство, что их не уважают. А согласно Роберту Л.

Монтгомери, автору книги «Слушание - легкий предмет», «Наступать на идеи людей так же грубо, как и наступать им на ногу».

Те, кто перебивает других, делают это, в основном, по следующим причинам:

- Они не считают достаточно важным то, что хочет сказать человек.
- Они хотят произвести впечатление на других и показать им, насколько они умны и насколько у них развита интуиция.
- Они настолько возбуждены предметом разговора и не могут дождаться того момента, когда собеседник закончит свою мысль.

Если у вас есть привычка перебивать людей, проверьте мотивы, по которым вы это делаете, и примите решение изменить ситуацию. Дайте людям достаточное количество времени для того, чтобы они выразили то, что хотят. Избавьтесь от чувства, что одному из вас необходимо всё время говорить. Периодическое молчание позволяет вам обдумать то, что было сказано, для того, чтобы вы отреагировали на это соответствующим образом.

3. Фокусируйтесь на понимании

Обращали ли вы когда-либо внимание на то, как быстро люди забывают услышанное? Многочисленные исследования, проведённые в университетах штатов Мичиган, Огайо, Флорида и Миннесота, показали, что большинство людей в состоянии вспомнить только 50% из того, что они только что услышали. По мере прохождения времени их способность воскресить в памяти услышанное падает. На следующий день они могут воспроизвести только 25%.

Один из путей противостояния этой тенденции - поставить себе цель не просто запомнить факты, а понять услышанное. Юрист, лектор и писатель Герб Кохен подчёркивал, что «Эффективное слушание означает нечто большее, чем слышать произносимые слова. Оно требует того, чтобы вы нашли значение и понимание того, что говорится. Ведь значение заключено не в словах, а в людях».

Для того чтобы вы повысили своё понимание других людей по мере слушания того, что они говорят, следуйте наставлениям, предложенным Эриком Алленбахом:

1. Слушайте и головой, и сердцем.
2. Слушайте с намерением понять.
3. Слушайте сообщение и сообщение, кроющееся за сообщением.
4. Слушайте как содержание, так и чувства.
5. Слушайте глазами - это улучшит слух.
6. Слушайте, в чём интерес человека, а не только в чём его позиция.
7. Слушайте то, о чём они говорят, и о чём не говорят.
8. Слушайте с симпатией и одобрением.
9. Слушайте, в каких областях они чувствуют тревогу и обиду.
10. Слушайте так, как вы хотели бы, чтобы слушали вас.⁴

Когда вы научитесь ставить себя на место вашего собеседника, ваша способность понимать услышанное возрастёт. И чем лучше ваша способность понимать, тем лучшим слушателем вы становитесь.

4. Определите потребности человека в данный момент

Для того, чтобы стать эффективным слушателем, так же необходима способность определять нужды другого человека в данный момент. Люди вступают в разговор по очень многим причинам: для того, чтобы почувствовать себя комфортно, чтобы дать себе отдушину, чтобы убедить кого-то, дать кому-то информацию, быть понятым, или для того, чтобы снять нервное напряжение. Часто люди вступают в разговор с вами по причинам, которые абсолютно не соответствуют вашим ожиданиям. Многие мужчины и женщины вдруг оказываются в конфликтной ситуации, так как каждый из

собеседников ведёт беседу со своей целью. Они пренебрегают тем, чего хочет их собеседник в тот момент, когда происходит беседа. Обычно мужчины хотят добиться решения обсуждаемой проблемы; им необходимо решение. Женщины, с другой стороны, просто хотят поговорить о проблеме, поделиться своим мнением о ней; часто они и не требуют, и не хотят никаких решений. Каждый раз, когда вы можете определить то, что нужно человеку, с которым вы общаетесь, вы можете рассматривать всё, о чём они говорят, в соответствующем контексте. И вам будет легче понять их.

5. Контролируйте свои эмоции

Как мы уже упоминали, большинство людей тащит за собой свой эмоциональный багаж, который определяет то, каким образом они реагируют на определённых людей или на определённые ситуации. Каждый раз, когда вы становитесь слишком эмоциональным, слушая другого человека, контролируйте свои эмоции - особенно, если ваша реакция на сказанное кажется сильнее, чем того требует ситуация. Вы не должны хотеть того, чтобы человек, не подозревая об этом, стал бы той отдушиной, в которую вы выльете всё, что у вас накопилось. Кроме того, если ваша реакция не соответствует какому-либо событию в вашем прошлом, вам всегда необходимо позволить своему собеседнику закончить объяснение своей точки зрения, своих идей или своих убеждений, до того, как вы предложите свои собственные.

6. Не спешите с выводами

Бывали ли вы когда-нибудь в такой ситуации, когда начинали слушать человека, рассказывавшего свою историю, и реагировали на сказанное им ещё до того, как он или она закончили свой рассказ? Такое случается практически с каждым. Но суть в том, что вы не можете сразу прыгать в стадию выводов и одновременно являться хорошим слушателем. Разговаривая с кем-то, дождитесь того момента, когда вы услышите всю историю, и лишь тогда начинайте делать выводы. Если вы так не поступаете, то пропускаете наиболее важное из того, что они вам собирались сказать.

7. Подытоживайте услышанное.

Эксперты соглашаются, что слушание наиболее эффективно тогда, когда оно активно. Джон Х. Мелчингер предлагает следующее:

«Комментируйте то, что вы слышите и индивидуализируйте ваши комментарии. На пример, вы можете сказать: «Понятно, Черил, всё это очень важно для тебя». Это поможет вам следовать за говорящим в качестве слушателя. Двигайтесь дальше: «Это - интересно». Если вы научите себя осмысленно комментировать сказанное, говорящий

будет знать, что вы его слушаете, и даст вам дополнительную информацию».

Техника активного слушания состоит в том, что вы подытоживаете основные фрагменты информации, которую сообщает вам ваш собеседник. После того, как говорящий завершил обсуждение одной темы, перефразируйте его или её основные пункты и идеи, прежде чем продвинуться к следующим, и дайте ему удостовериться в том, что вы правильно поняли переданную вам информацию. Такие действия убеждают собеседника в том, что вы внимательно слушаете его, и помогают вам фокусироваться на том, что он или она пытаются вам сообщить.

8. Задавайте уточняющие вопросы.

Замечали ли вы когда-либо, что лучшие репортёры - это прекрасные слушатели. Возьмите кого-нибудь, на пример, Барбару Уолтере. Она смотрит на говорящего, фокусируется на понимании, не спешит с выводами и подытоживает сказанное собеседником. Люди верят ей, и, кажется, хотя бы рассказать ей практически всё практически обо всём. Но она использует ещё одну технику, которая позволяет ей собирать больше информации и улучшить своё понимание человека, у которого она берёт интервью. Она задаёт хорошие вопросы.

Если вы хотите стать эффективным слушателем, станьте хорошим репортёром. Не тем, который бормочет вопросы, уткнувшись в микрофон, а тем, который спокойно задаёт уточняющие вопросы и ищет полной ясности. Если вы покажете людям, насколько вам не всё равно, и не будете задавать вопросы угрожающим тоном, вы будете поражены тем, сколько они вам расскажут.

9. Всегда ставьте слушание на первое место.

И последнее, что вам нужно запомнить, когда мы говорим о развитии ваших способностей как слушателя, это то, что слушание должно быть всегда на первом месте, вне зависимости от того, насколько вы заняты или насколько высокое положение вы занимаете в своей организации. Выдающимся примером очень занятого человека, который занимал очень высокое положение, но выделял время для того, чтобы слушать, является Сэм Уолтер, основатель сети магазинов «Wall-Mart» и один из самых богатых людей Америки. Он верил в то, что необходимо слушать то, что должны сказать люди, особенно, если это его служащие. Однажды он отправился на своём самолёте в Маунт Плезент, Техас, приземлился и дал инструкции своему пилоту, чтобы тот встретил его на сотню миль дальше по трассе. Остаток пути он проделал на грузовике, принадлежащем «Wall-Mart», поступив так для того, чтобы поговорить с водителем. Мы все должны отдавать слушанию такой приоритет.

**Если вы покажете людям,
насколько вам не всё равно, и
не будете задавать вопросы
угрожающим тоном, вы будете
поражены тем, сколько они вам
расскажут.**

Многие люди считают способность слушать чем-то само собой разумеющимся. Многие думают, что слушать - это легко, и считают себя отличными слушателями. Но в то время, как утверждение, что большинство людей способны слышать, действительно является справедливым, лишь некоторые действительно способны слушать. В нашей работе мы всегда очень много говорим. И я, и Джим - мы выступаем перед несколькими сотнями тысяч людей ежегодно. Нэнси, жена Джима, тоже очень много выступает, и, поверьте нам, она - великий собеседник! Но она также и прекрасный слушатель, и иногда, когда она выступает, то говорит об общении и важности слушания. Не так давно она выступала на тему слушания, и основной её целью было дать людям преимущество сомнения и возможность попытки увидеть вещи с их точки зрения. В тот день среди слушателей находился человек, которого звали Родни. И хотя он был счастлив в браке и имел сына, это был его второй брак. От первого брака у него было две дочери. Также у него были проблемы с бывшей женой. Она постоянно звонила ему и просила всё больше денег для себя и для своих двух девочек. Они постоянно спорили, и она приводила его в ярость. Наконец, он нанял адвоката, чтобы подать на неё в суд.

Но когда Родни услышал в тот день то, что Нэнси говорила о слушании, он понял, что был слишком крут со своей бывшей женой Шарлоттой. Через несколько дней он позвонил ей и спросил, не могли бы ли они встретиться. Она с подозрением отнеслась к этому предложению и даже попросила своего адвоката перезвонить своему бывшему мужу и выяснить, для чего тому понадобилась встреча. В конце концов, Родни удалось убедить их в том, что он просто хотел поговорить, и Шарлотта согласилась встретиться с ним.

Они встретились в кафе, и Родни сказал: «Шарлотта, я хочу выслушать тебя. Расскажи мне о своей жизни. Я переживаю за тебя и за детей.

«Я не думаю, чтобы ты вообще переживал за девочек», - сказала она и расплакалась.

«Я переживаю», - сказал он. - «Извини меня. Я просто думал только о себе, и не думал о тебе. Пожалуйста, прости меня».

«Почему ты делаешь это?» - спросила она.

«Потому что я хочу, чтобы всё было правильно», - ответил он. «Всё это время я был настолько зол, что не мог правильно смотреть на вещи. Послушай, расскажи мне, как у тебя дела и как там девочки».

Некоторое время Шарлотта могла только всхлипывать. Затем она стала рассказывать ему о своей трудной борьбе как одинокого родителя, и как она делала всё от неё зависящее, чтобы вырастить девочек. Того, что она рассказала, было явно недостаточно. Они проговорили несколько часов, и после этой беседы был заложен новый фундамент их взаимного уважения. Через некоторое время они пришли к тому, что снова могли бы стать друзьями.

Скорее всего, Родни не является исключением. Не могли бы вы вспомнить тех, кого вы не так давно невнимательно слушали? И что вы собираетесь по этому поводу делать? Стать хорошим слушателем никогда не поздно. Это может изменить вашу жизнь и жизнь людей, которых вы встречаете в своей жизни.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ СЛУШАТЬ ЛЮДЕЙ

- **Определите своё умение слушать.** Попросите того, кто вас хорошо знает, использовать следующие вопросы для того, чтобы определить ваши навыки слушания согласно девяти качествам хорошего слушателя, которые были изложены в этой главе. Попросите его или её объяснить каждый ответ «нет». Не прерывайте его и не защищайтесь, если вы получите какое-либо объяснение.

1. Смотрю ли я обычно на говорящего в то время когда он или она говорит?
2. Ожидаю ли я, когда говорящий закончит говорить, прежде чем ответить?
3. Излагаю ли я свои цели ясно и понятно?
4. Чувствителен ли я обычно к потребностям говорящего?
5. Контролирую ли я свои эмоции?
6. Воздерживаюсь ли я от выводов, пока не выслушал всю историю?
7. Подытоживаю ли я части информации, которую сообщил собеседник?
8. Задаю ли я уточняющие вопросы, когда это необходимо?
9. Рассказываю ли я другим, что слушание должно быть поставлено на первое место?

- **Стратегия улучшения.** Основываясь на полученных ответах, запишите три пути улучшения своих навыков слушателя:

1. _____
2. _____

3. _____

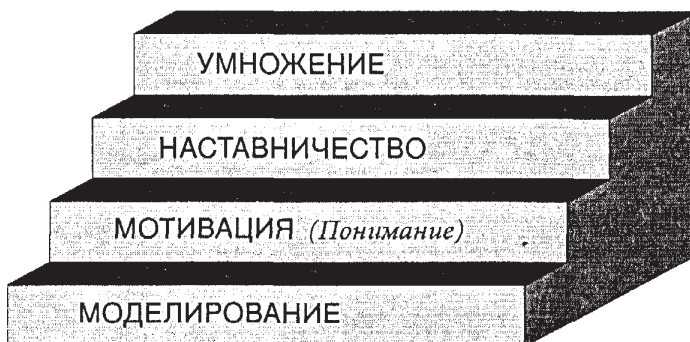
Дайте себе слово в течение нескольких последующих недель добиться улучшений согласно своему плану.

- **Назначьте свидание для слушания.** Назначьте на этой неделе встречу самому важному человеку в вашей жизни и запланируйте провести один час вместе, просто общаясь. Уделите этому человеку всё своё внимание и проведите, по крайней мере, две трети этого времени просто слушая его или её.

5

Влиятельный человек.

ПОНИМАЕТ ЛЮДЕЙ



Вчера вечером мы ужинали вдвоём, и во время разговора стали обсуждать некоторые вопросы. Как человек строит организацию? Что для этого необходимо? Каков ключ к тому, чтобы стать успешным? Например, какую цену такой человек, как Джим, заплатил за то, чтобы построить такую бизнес-организацию, которая действует в двадцати шести странах и влияет на жизни сотен тысяч людей? Или, например, Джон. Что он сделал для того, чтобы утроить размеры своей церкви и сделать её самой большой в своей конгрегации? И в процессе этого увеличить её бюджет от 800000 долларов до более чем 5 000 000, а также увеличить количество её добровольных помощников от 112 до более чем 1800 человек?

Не имеет значения, создаёт ли ваш бизнес компьютерные программы, продаёт ли книги, питает ли людей в ресторанах, строит ли дома или конструирует самолёты. Ключ к успеху лежит в понимании людей. Вот что говорит по этому поводу Джим:

Я не похож на Джона. Я не вырос, ориентированным на людей. Он прошёл курсы Дэйла Карнеги ещё тогда, когда учился в средней школе, и поступил в колледж, уже зная, что будет работать с людьми. Я поступил в университет Пёрдью и изучал авионавигацию. К тому времени, когда я получил степень бакалавра, я думал, что в любой работе есть два ключа к успеху: это - напряжённый труд и технические умения. Мне никогда даже и в голову не приходило, что умение человека работать с людьми имеет какую-то ценность.

Я поступил на своё первое место работы готовым к труду и нагруженным техническими знаниями. Пёрдью дал мне прекрасное образование, и я всегда верил в то, что необходимо упорно трудиться. Но мне не понадобилось много времени для того, чтобы понять, что успех в бизнесе означает способность работать с людьми. И действительно, вся жизнь - это взаимодействие с людьми. Я понял, что это действительно так не только с профессиональной точки зрения, как инженер, консультант или предприниматель. Это касается любой сферы жизни, общаетесь ли вы с членами своей семьи, с кем-то из учителей ваших детей или проводите время с друзьями.

Если вы не можете понимать людей и работать с ними, вы не можете ничего сделать. И, конечно, вы не можете стать человеком влияния.

ПОНИМАНИЕ ЛЮДЕЙ ПРИНОСИТ ОГРОМНЫЕ ДИВИДЕНДЫ

В своей книге «Взбираясь по служебной лестнице» авторы Кензл и Дзар писали: «Мало что в мире принесёт вам большие дивиденды,

чем время и усилия, которые вы потратили на то, чтобы понимать людей. Практически ничто другое не сможет настолько улучшить ваше положение как руководителя и как человека. Ничто не принесёт вам большего удовлетворения и счастья».

**Когда вы понимаете точку
зрения другого человека,
понимаете то, что он
пытается сделать - девять
шансов из десяти, что он
пытается сделать правильно.**

Гарри Трумэн

Способность понимать людей - это одно из самых больших богатств, которыми может обладать человек. В нём заключён потенциал позитивно влиять на все сферы жизни, и не только в сфере бизнеса. На пример, посмотрите, как понимание людей помогло одной маме одного дошкольника. Вот её история:

Я выбежала из дома для того, чтобы выбросить мусор, оставив в доме своего четырёхлетнего сына. Когда я попыталась открыть дверь для того, чтобы вернуться в дом, то обнаружила, что дверь захлопнулась. Я знала, что если буду уговаривать сына открыть дверь, то результатом будет часовая борьба наших желаний. Поэтому я сказала очень грустным голосом: «О, плохи дела. Ты захлопнул себя изнутри». И дверь тут же открылась.

Понимание людей, естественно, влияет на вашу способность общаться с другими. Дэвид Берне, доктор медицины и профессор психиатрии в университете Пенсильвании, сделал следующее наблюдение: «Самая большая ошибка, которую вы можете допустить, пытаясь говорить убедительно, - это ставить на первое место выражение ваших идей и чувств. В действительности, большинство людей хотят быть услышанными, быть уважаемыми и понятыми. В тот момент, когда люди видят, что их понимают, они становятся более мотивированными для того, чтобы понять вашу точку зрения. Если вы сможете научиться понимать людей, как они думают, что они чувствуют, что их вдохновляет, как им нравится поступать, и реагировать на данную ситуацию, тогда вы можете мотивировать людей и влиять на них в положительную сторону.

ПОЧЕМУ ЛЮДЯМ НЕ УДАЁТСЯ ПОНИМАТЬ ДРУГИХ

В настоящее время недостаток понимания других людей является постоянным источником напряжённости. Однажды мы услышали слова одного адвоката: «Половина всех споров и конфликтов, которые возникают между людьми, возникает не из-за разницы во мнениях или неспособности соглашаться, а из-за отсутствия понимания друг друга». Если бы мы могли уменьшить количество непонимания, в судах не было бы столько много людей, было бы меньше жестоких преступлений, упало бы количество разводов, и очень резко сократилось бы количество стрессов, которые переживает большинство людей.

Если понимание является таким богатством, то почему же всё больше и больше людей не стремятся к этому? Для этого есть много причин:

Страх

В семнадцатом веке американский колонист Уильям Пэнн советовал: «Никогда не оспаривайте и не опровергайте того, чего вы не понимаете». Тем не менее, создаётся впечатление, что многие люди делают всё с точностью до наоборот. Когда они не понимают других, они часто реагируют тем, что пугаются. Когда они начинают бояться других, они очень редко пытаются преодолеть свой страх для того, чтобы больше узнать об этих людях. Это переходит в ужасный цикл.

К сожалению, страх явно проявляется на рабочем месте, когда речь идёт о реакции служащих на их руководителей. Служащие боятся своих менеджеров. Менеджеры среднего звена запуганы старшими менеджерами. Обе группы иногда боятся старших руководителей. И вся эта ситуация приводит к всеобщей подозрительности, отсутствию общения и сокращает продуктивность. На пример, согласно доктору М. Майклу Марковичу, вице-президенту по кадрам в «Объединённые больницы», служащие не стремятся к тому, чтобы предлагать свои идеи. И вот несколько причин, по которым они так поступают:

- Они думают, что их идеи отвергнут.
- Они чувствуют, что их коллегам идеи не понравятся.
- Они думают, что если идеи сработают, то это не повысит доверия к ним.
- Они боятся, что их босс испугается этих идей.
- Они обеспокоены тем, что на них повесят ярлык человека, который причиняет неприятности.
- Они боятся, что потеряют работу, если идеи, предложенные ими, не сработают.

И красной нитью через все эти причины проходит страх. Тем не

менее, в здоровом рабочем окружении, дав другим преимущество сомнения и заменив страх пониманием, каждый может работать с другим в положительном направлении. Всё, что следует делать людям - это следовать совету президента Гарри Трумэна: «Когда вы понимаете точку зрения другого человека, понимаете то, что он пытается сделать - девять шансов из десяти, что он пытается сделать правильно».

Эгоцентризм

Если страх не является самым главным препятствием к пониманию, то эгоцентризм часто является таковым. Кто-то сказал: «У каждого вопроса есть две стороны - до тех пор, пока это не касается нас лично». Именно так думают многие люди. Никто не является эгоцентристом преднамеренно. Просто такова природа человека - думать о своих собственных интересах в первую очередь. Если вы хотите получить подтверждение, поиграйте с двухлетним ребёнком. Естественно, он выбирает себе самые лучшие игрушки и настаивает на том, чего хочет он.

Одним из путей преодоления нашего естественного эгоцентризма - попытаться посмотреть на вещи с точки зрения других людей. Беседуя с группой людей, которые занимались торговлей, Арт Мортелл поделился своим опытом: «Каждый раз, когда я начинаю проигрывать в шахматы, я постоянно встаю и становлюсь за спиной своего соперника для того, чтобы увидеть игровую доску с его стороны. И тогда мне открываются те глупые ходы, которые я сделал, потому что я могу видеть игру с его точки зрения. Задача, которая стоит перед торговцем, состоит в том, чтобы увидеть мир с точки зрения его потенциального покупателя».²

И этот вызов брошен каждому из нас, вне зависимости от того, какова наша профессия. Много лет назад Джон записал некоторые правила, которые называются «Краткий курс человеческих отношений». Возможно, вы уже слышали об этом, потому что некоторое время назад они получили довольно широкую известность. Но эти правила напоминают нам о том, что мы должны рассматривать в качестве приоритета, когда имеем дело с другими людьми:

Наименее важное слово: Я.

Наиболее важное слово: МЫ.

Два самых важных слова: Спасибо вам.

Три самых важных слова: Я всё простил.

Четыре самых важных слова: А каково ваше мнение?

Пять самых важных слов: Вы сделали очень хорошую работу.

Шесть самых важных слов: Я хочу понять вас ещё лучше.

Изменение вашего отношения от эгоцентризма к пониманию требует вашего желания и самоотверженности с тем, чтобы постоянно пытаться видеть вещи с точки зрения других людей.

Неспособность оценить различия

Следующий логический шаг, после того, как вы преодолели эгоцентризм - это научиться распознавать и уважать то, что каждый обладает своими уникальными качествами. Вместо того чтобы втискивать других в рамки своего понимания, научитесь ценить то, чем они отличаются от вас. Если у кого-то есть талант, которым не обладаете вы, - это превосходно. Вы оба можете усилить слабые стороны друг друга. Если кто-то происходит из общества с другой культурой, расширьте свои горизонты и научитесь у них всему, чему сможете. Ваши новые знания помогут вам строить отношения не только с ними, но и с другими. Приветствуйте также различие людей по темпераменту. Различие темпераментов приводит к развитию интересных динамичных отношений между людьми. На пример, Джон-холерик-сангвиник. Это означает, что ему нравится веселиться, и он любит принимать решения мгновенно. С другой стороны, Джим-это меланхолик-флегматик. Он - великий мыслитель и профессор информации. И когда он хочет принять решение, он собирает столько информации, сколько сможет, для того, чтобы обеспечить себе правильный выбор. Когда мы работаем каждый в отдельности, мы успешны. Но мы намного более эффективны, когда работаем друг с другом. Если вы научитесь ценить различия в других людях, то вы придёте к пониманию того, что это является отличным вкладом в лидерство и в мотивацию. Джозеф Бэк, президент «Кэнли Корпорейшн», понял это, когда сказал, что «влиятельный человек должен понимать, что различные люди мотивируются по-разному. На пример, хороший тренер в баскетболе знает, когда необходимо поддержать игрока, а когда ему нужен хороший пинок под зад. Основная разница состоит в том, что поддержка необходима всем игрокам, а пинок необходим лишь немногим».

Неспособность распознать сходство

По мере того, как вы всё больше узнаете о людях, и хорошо узнаете своё окружение, вы начинаете понимать, что в людях есть много общего. У каждого из нас есть надежды и страхи, радости и печали, победы и проблемы. И, скорее всего, время взрослой жизни является именно тем временем, когда люди меньше всего могут понимать то, что у них общего с другими людьми. Мы наткнулись на историю, которая иллюстрирует этот факт:

Девочка подросток разговаривала со своим отцом о своих проблемах. Она рассказывала ему о том, какое давление она

испытывает со стороны своих сверстников, о конфликтах с друзьями, о трудностях школьной жизни и в отношениях с учителями. Пытаясь помочь ей увидеть всё в перспективе, он сказал ей, что жизнь не такая уж мрачная штука, насколько кажется, и, в действительности, все эти её сомнения абсолютно бессмысленны.

«Конечно, тебе легко говорить, папа, - ответила она. - У тебя все твои проблемы уже позади».

Все люди эмоционально реагируют на то, что происходит вокруг них. Для того чтобы улучшить понимание, подумайте о том, каковы были бы ваши эмоции, если бы вы оказались в том же положении, в котором оказался человек, с которым вы взаимодействуете. Вы знаете, что вы хотели бы, чтобы произошло в данной ситуации. Вероятность того, что человек, с которым вы работаете, испытывает те же самые чувства, очень велика.

Мы нашли прекрасный пример человека, который понимает такой подход. Магазин сладостей продавая свои экзотические шоколадные конфеты только фунтовыми порциями. И в этом магазине была одна продавщица, к которой всегда выстраивалась очередь, в то время как другие продавцы стояли без единого покупателя. Владелец магазина заметил то, что покупатели стремятся совершить покупку именно у этой продавщицы и, наконец, спросил её, в чём её секрет.

«Это легко, - сказала она. - Девочки всегда кладут на весы больше, чем фунт конфет, и затем начинают отбирать оттуда. Я же всегда кладу меньше, чем фунт, и затем добавляю. Покупатель чувствует, что я беспокоюсь о них и стараюсь, чтобы они на свои деньги получили все конфеты полностью».

ЧТО НЕОБХОДИМО КАЖДОМУ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ

Знание того, что нужно людям, и того, что они хотят, является ключом к их пониманию. А если вы можете понимать их, то вы можете влиять на них, и позитивно воздействовать на их жизнь. Если бы мы сложили вместе всё, что мы знаем о понимании людей, и свели это всё к короткому списку, мы бы выделили следующие пять моментов:

1. Все хотят быть кем-то

Нет ни одного человека в мире, который не хотел бы стать кем-то, быть значимым. Даже человек, который практически не обладает амбициями, и не ценит себя, хочет, чтобы его уважали другие. Джон вспоминает о том случае, когда эти чувства очень сильно отразились в нём самом. Это произошло с ним в четвёртом классе:

Я впервые пошёл смотреть баскетбол, когда мне было

девять лет. Я всё ещё вижу это в своих воспоминаниях. Я стоял со своими товарищами на балконе спортивного зала. То, что мне запомнилось больше всего, не было самой игрой. Это был вызов стартового состава игроков. В зале выключили свет, и, затем, включился лишь один прожектор. Комментатор называл имена тех, кто играл в стартовой пятёрке, и они, в свете прожектора, под аплодисменты зала по одному выбегали на середину зала.

Я, мальчишка-четвероклассник, перегнулся через поручни балкона и сказал: «Классно! Я хочу, чтобы точно также объявили и мою фамилию!». И когда вызов игроков закончился, я посмотрел на своего друга Бобби Уилсона и сказал: «Бобби, когда я перейду в старшие классы, то они объявят, и моё имя, и я тоже буду бежать в свете прожектора на середину зала. И люди будут аплодировать мне, потому что я собираюсь стать кем-то.

Тем вечером я вернулся домой и сказал своему отцу: «Я хочу стать баскетболистом». Вскоре после этого он купил баскетбольный щит, и мы повесили его на нашем гараже. Зимой мне приходилось расчищать дорожку до этого щита для того, чтобы практиковаться в штрафных бросках и играть в баскетбол, потому что у меня появилась мечта стать кем-то.

Интересно, насколько такая мечта может повлиять на вашу жизнь. Я помню, как в шестом классе мы принимали участие в соревнованиях по баскетболу, и наша команда выиграла несколько игр. Затем мы должны были отправиться в спортзал на Олдмилл стрит в Сёкрвилль, Огайо - туда, где я четвероклассником впервые увидел баскетбольный матч. И когда мы туда приехали, вместо того, чтобы выйти на площадку и разминаться вместе с остальными, я пошёл туда, где стояла скамейка, на которой тогда, два года назад, сидели игроки старших классов. И я сел прямо на то место, где сидели они, закрыл глаза (как будто в спортзале выключили свет), и, затем, у себя в голове я услышал, как объявляют моё имя, и выбежал на середину зала.

И было так приятно слышать эти воображаемые аплодисменты, что я подумал: «Я сделаю это снова». Так я и поступил. Вообще то, я сделал это три раза. Затем я вдруг понял, что мои товарищи прекратили играть. Они смотрели на меня и не верили своим глазам. Но мне было всё равно, потому что я был на шаг ближе к тому, чтобы стать тем человеком, о котором я мечтал.

Каждый человек хочет, чтобы его уважали и ценили другие. Иными словами, каждый хочет быть кем-то. В тот момент, когда эта информация становится частью вашего ежедневного мышления, вы получаете необычайное видение того, почему люди делают то, что

они делают. И если вы будете относиться к каждому человеку, с которым вы встречаетесь, так, как будто он или она - это наиболее важные люди в мире, вы будете передавать им известие, что они уже стали кем-то - для вас.

2. Никто не переживает о том, насколько много вы знаете, пока не узнает о том, насколько вы переживаете

Для того чтобы стать человеком влияния, вам необходимо любить людей до того, как вы станете руководить ими. В тот момент, когда люди узнают, что вы переживаете за них и заботитесь о них, их чувства к вам изменяются.

Не всегда легко показать другим свою заботу. Ваше самое лучшее время и ваши самые лучшие воспоминания будут связаны с людьми. Но эти же времена будут и наиболее трудными, болезненными и трагическими для вас. Люди - это ваш самый большой актив и ваша самая большая ответственность. И вызов заключается в том, чтобы вы, во что бы то ни стало, заботились о них.

Мы наткнулись на то, что называется «Парадоксальными заповедями руководства». Речь идёт вот о чём:

Люди нелогичны, необъяснимы и эгоцентричны - любите их в любом случае.

Если вы поступаете хорошо, люди обвинят вас в скрытых эгоистичных намерениях - поступайте хорошо в любом случае.

Если вы успешны, то у вас будут ложные друзья и настоящие враги - добивайтесь успеха в любом случае.

То хорошее, что вы делаете сегодня, завтра, возможно, будет забыто - делайте хорошее в любом случае.

Честность и откровенность делает вас уязвимым - будьте честным и откровенным в любом случае.

Самый большой человек с самыми большими идеями может быть убит самым маленьким человеком с самыми маленькими мозгами - думайте по-крупному в любом случае.

Люди отдают предпочтение слабым, но следуют за сильными - боритесь за нескольких слабых в любом случае.

То, что вы строите годами, может быть разрушено за один день - стройте в любом случае.

Людям действительно необходима помощь, но они могут нападать на вас, если вы помогаете им - помогайте им в любом случае.

Отдайте миру лучшее из того, что у вас есть, и вам дадут по зубам - отдавайте людям лучшее из того, что у вас есть, в любом случае.

Если лучшее возможно, то хорошего - недостаточно.

Если вы хотите помочь другим и стать человеком влияния, продолжайте улыбаться, делиться, отдавать и подставлять другую

щеку. Это правильный способ обращения с людьми. Кроме того, вы никогда не знаете, какие люди в вашем окружении, в вашем круге влияния собираются подняться и изменить вашу жизнь и жизнь других людей.

3. Каждый в ком-то нуждается

Вразрез общепринятым истинам, людей, сделавших самих себя не существует. Каждому необходима дружба, поддержка и помощь. То, что люди могут сделать сами - это практически ничто по сравнению с тем потенциалом, который заключён в работе с другими людьми. И когда вы что-то делаете вместе с другими, это приносит удовлетворение. Кроме того, «одинокие волки» редко являются счастливыми людьми. Царь древнего Израиля Соломон утверждал ценность совместной работы следующими словами:

Двое - лучше, чем один, потому что их работа приносит хорошую отдачу:

Если один падает, его друг может помочь ему подняться.

Но пожалейте того человека, который упал, и нет никого, кто помог бы ему встать!

Также, если двое лягут вместе, они могут согреть друг друга.

Но как можно согреться в одиночку?

В то время как одного победить легко, двое могут защитить себя. Канат, свитый из трёх веревок, быстро не порвешь.³

Те люди, которые пытаются делать всё в одиночку, часто попадают в трудное положение. Одна из самых показательных историй, которую мы знаем по этому вопросу, связана с заявлением одного каменщика о получении страховки в связи с тем, что он получил травмы, работая на стройке. Он попытался перенести кирпичи с верхнего этажа на нижний, не прибегая к посторонней помощи. Вот что он об этом написал:

Для того, чтобы переместить все кирпичи, которые были мне нужны, сверху вниз понадобилось бы слишком много времени, по этому я решил сложить их в бочку и спустить вниз при помощи блока, закреплённого на крыше здания, и верёвки. Привязав нижний конец верёвки на земле, я поднялся на верхний этаж, продел верёвку через блок, привязал к ней бочку, заполнил её кирпичами и свесил бочку с внешней стороны здания. Затем я спустился по лестнице вниз и отвязал верёвку. Конец верёвки

я держал в руке для того, чтобы медленно опустить бочку с кирпичами. Но так как я вешу лишь 140 фунтов, а бочка весила 500, то этот груз потянул меня вверх так быстро, что у меня не было времени для того, чтобы отпустить верёвку. И когда я пролетал между вторым и третьим этажами, то встретился с бочкой, которая летела вниз. Об этом свидетельствуют повреждения и синяки на моей верхней части тела. Я крепко держался за верёвку, пока не достиг верхней точки, где мою руку зажало в блоке. Об этом свидетельствует мой сломанный большой палец.

В это же время бочка ударилась о землю, и у неё вылетело дно. После того, как из бочки высыпались кирпичи, она стала весить всего 40 фунтов. Таким образом, мой вес в 140 фунтов потянул меня вниз, и я вновь встретился с бочкой, которая поднималась вверх. Об этом свидетельствует моя сломанная нога.

Это лишь немного замедлило моё падение, и я упал на кучу кирпичей. Об этом свидетельствуют моя избитая спина и сломанное бедро.

В этот момент я потерял сознание и контроль над собой, и верёвка выскользнула у меня из рук. Пустая бочка обрушилась на меня, о чём свидетельствуют повреждения на моей голове.

Теперь ответ на последний вопрос вашей страховой формы: «Что бы я сделал, если бы подобная ситуация сложилась вновь?». Дорогие мои, я больше никогда не буду пробовать делать всю работу сам.

Каждому человеку необходим кто-либо для того, чтобы в определённый момент оказаться рядом и помочь. Если вы это понимаете, если хотите отдавать другим людям и помогать им, и создавать правильную мотивацию, то и их жизнь, и ваша собственная могут измениться.

4. Каждый может стать кем-то, если кто-то его понимает и верит в него

Если вы понимаете людей и верите в них, то они действительно могут стать кем-то. Для того чтобы помочь человеку почувствовать себя важным, не нужно прилагать больших усилий. Небольшие поступки, преднамеренно совершённые в подходящее время, могут существенно изменить положение. Это показывает история, рассказанная Джоном:

В течение четырнадцати лет я имел счастье быть пастором в очень большой конгрегации в районе Сан-Диего, где мы ежегодно осуществляли прекрасную рождественскую программу. Каждый год мы организовывали двадцать восемь представлений, которые видели около тридцати тысяч человек. В шоу всегда было задействовано очень много детей, и одной из

моих самых любимых частей этого шоу несколько лет назад была песня, которую исполняли триста детей, одетых в костюмы ангелов и держащих в руках свечи. Когда песня подходила к концу, они спускались со сцены и шли вдоль проходов зала к выходу из церкви.

Во время первого представления я решил ожидать их прямо у выхода. Они не знали о том, что я собирался ждать их там, но когда они стали проходить мимо меня, я захлопал в ладоши, поздравлял их и говорил: «Дети! Вы прекрасно выступили!». Они очень удивились, увидев меня, и очень обрадовались моим словам.

Во время второго представления я сделал то же самое. И я мог видеть, что когда они стали идти вдоль проходов, они искали глазами меня - стою ли я там же для того, чтобы поздравить их. Во время третьего представления, проходя между рядами, они уже улыбались. Выходя из зала, они пожимали мне руку и радовались происходящему. Они знали, что я верю в них, и это давало им чувство того, что они были кем-то.

Вспомните, когда в последний раз вы отступили от установленной процедуры для того, чтобы дать людям чувство их исключительности, так, если бы они уже были кем-то? То, что вы должны для этого сделать, не идёт ни в какое сравнение с тем воздействием, которое вы оказываете на них. Каждый человек, которого вы знаете, и все люди, которых вы встречаете, имеют потенциал быть кем-то важным в жизни других людей. Всё, что им нужно - это ободрение и мотивация с вашей стороны для того, чтобы помочь им достичь их потенциала.

5. Любой, помогающий кому-либо, влияет на очень многих людей

Последнее, что вам необходимо понимать о людях - это то, что когда вы помогаете одному человеку, вы, в действительности, влияете на очень многих других людей. То, что вы даёте одному человеку, перетекает в жизни всех людей, на которых влияет этот человек. Природа влияния подразумевает умножение. Это так же оказывает воздействие и на вас, потому что, когда вы помогаете другим, и ваши помыслы чисты, вы всегда получаете больше, чем можете дать сами. Большинство людей настолько чистосердечно признательны, когда другой человек даёт им чувство того, что они являются кем-то особенным, что они никогда не устают от того, чтобы проявить свою благодарность.

ВЫБЕРИТЕ ПУТЬ ПОНИМАНИЯ ДРУГИХ

И последнее. Возможность понимать людей - это выбор.

Действительно, многие люди рождаются с великим инстинктом, который помогает им понимать то, что думают другие, и что они чувствуют. Но даже если вы не обладаете инстинктивными чувствами по поводу людей, вы можете улучшить свою способность работать с другими. Каждый человек обладает способностью понимать, мотивировать и, в конце концов, влиять на других.

Если вы действительно хотите изменить жизнь других людей, подумайте над тем, чтобы обладать...

Точкой зрения другого человека.

Марк Мак Кормак, автор книги «Чему вас не учат в школе бизнеса Гарварда», написал прекрасную статью для журнала «Предприниматель». Она иллюстрирует ценность понимания точки зрения других людей. Он писал: «Несколько лет назад я стоял в очереди за билетами на самолёт. Передо мной мальчик и девочка сражались за стаканчик с мороженым. А перед ними стояла женщина в норковой шубе. Я видел, что вот-вот произойдёт неприятность. Следовало ли мне вмешаться? Я всё ещё размышлял над этим, когда вдруг услышал, как девочка сказала мальчику: «Чарли, если ты не перестанешь, то на твоём мороженом останутся волоски с шубы этой женщины».

Многие люди, имея дело с другими, не видят дальше своего собственного опыта. Они склонны к тому, чтобы рассматривать других людей и события в контексте своего собственного положения, своего собственного опыта и обстоятельств. Например, Пэт Мак Инали, игрок «Бенгальских тигров» из Цинциннати, сказал: «В Гарварде на меня повесили ярлык тупицы. Среди профи меня считают интеллектуалом». Хотя он сам не изменился, изменилось то, как его воспринимали другие люди.

Каждый раз, когда вы смотрите на вещи с точки зрения другого человека, вы получаете совершенно новый взгляд на жизнь, и находите новые пути оказания помощи другим людям. Ценность новых взглядов на людей и на ситуации показаны в истории из книги Вольтера «Задиг».

Правитель страны был расстроен, потому что исчез его любимый скакун. Король послал гонцов во все стороны для того, чтобы найти его. Но всё было тщетно. В отчаянии, король назначил большую награду. Пришло очень много людей, надеясь заполучить её. Они пытались отыскать коня, но все потерпели неудачу. Скакун исчез.

И вот один простака, служивший при дворе, попросил встречи с правителем и сказал ему, что сможет найти коня.

«Ты!?», - воскликнул король. «Ты можешь найти моего коня после того, как это не удалось никому?»

«Да, господин», - ответил простака.

«Ну что ж, попробуй», - сказал король, - ведь терять ему было

уже нечего.

Через несколько часов скакун, к огромному удивлению короля, был уже во дворце. Король немедленно приказал своему казначею по достоинству наградить простака, а затем попросил того объяснить, как ему удалось сделать то, что не смогли сделать люди, считавшиеся мудрыми.

«Это было легко, господин», - сказал простак. «Я просто спросил себя: «Если бы я был конём, куда бы я пошёл?» И, поставив себя на его место, я быстро его нашёл».

Личная эмпатия

Ещё одно качество, необходимое вам для понимания и помощи другим - это личная эмпатия. Эмпатия не является естественной для каждого человека. Это прекрасно продемонстрировано историей одного священника из Канзаса. Кажется, он возвращался домой из поездки в Новую Англию, и на железнодорожной станции его встретил один из его прихожан.

«Ну, - спросил священник. - Как дела дома?»

«Плохо, пастор. Очень плохо», - ответил прихожанин. - «Прошла буря и разрушила мой дом»,

«Что ж, не удивительно», - ответил чёрствый священник, нахмутив брови. - «Помнишь, я предупреждал тебя, что нельзя жить так, как ты живёшь? Наказание за грехи неизбежно».

«Но ваш дом тоже разрушен, пастор», - добавил прихожанин.

«Мой дом?» - переспросил пастор с огромным удивлением. - «Истинно неисповедимы пути господни».

Не ждите того момента, когда будет разрушен ваш дом, для того, чтобы начать сопереживать людям по поводу их проблем и страданий. Идите к людям с сильной рукой, но нежным сердцем, и они ответят вам тем же.

Положительное отношение к людям

Писатель Харпер Ли писал: «Люди обычно видят то, что хотят увидеть, и слышат то, что хотят услышать». Если у вас положительное отношение к людям, верьте в лучшее в них, и действуйте, основываясь на том, во что вы верите. Так вы сможете оказать влияние на их жизнь. Но всё начинается с того, как вы думаете об окружающих. Вы не можете оказывать позитивное влияние, рассуждая следующим образом:

Если кто-то делает что-либо долго, то он делает это медленно.

Если я делаю что-либо долго, то я делаю это тщательно.

Если кто-то чего-либо не делает, значит - он лентяй.

Если я чего-либо не делаю, значит - я занят.

Если кто-то делает что-либо без указания, значит - он слишком много на себя берёт.

Если я делаю это - значит, проявляю инициативу.

Если кто-то нарушает правила этикета, то он - грубиян.

Если я пренебрегаю какими-либо правилами, то я- оригинал.

Если кто-то делает что-либо приятное для босса, то он - подхалим.

Если я делаю что-либо приятное для босса, то это - сотрудничество.

Если кто-то вырывается вперед, то это - рвачество.

Если мне удастся вырваться вперед, то это просто награда за упорный труд.

Ваше отношение к людям - это один из самых важных выборов, который вам когда-либо придётся сделать. Если ваше мышление позитивно, вы действительно сможете оказывать на них воздействие. Пастор Роберт Шуллер, убеждённый сторонник позитивного мышления, в своей книге «Изменяющие жизнь» рассказывает следующую историю:

«Я самый великий бейсболист в мире», - хвастался маленький мальчик, прохаживаясь с важным видом по своему двору. Он подбросил мяч вверх, взмахнул битой и промахнулся. «Я самый великий бейсболист всех времён», - повторил он. Он подобрал мяч, взмахнул битой и снова промазал по мячу. На мгновение он остановился, затем наклонился и поднял мяч. «Я самый великий бейсболист, который когда-либо жил на земле!» Инерция от взмаха битой чуть не свалила его на землю. А мячик, так и не задетый его ударом, запрыгал у его ног. «Надо же!» - воскликнул он. «Ну что за питчер!»⁴

Если вы хотите стать человеком влияния, ваше отношение к другим людям должно быть подобным тому, которое было у мальчика по отношению к нему самому.

**Если вы будете относиться к
каждому человеку, с которым
встречаетесь, так, как будто он
или она - это наиболее важные
люди в мире, вы будете
передавать им известие, что они
уже стали кем-то - для вас.**

Во время недавнего посещения своих престарелых родителей в Нью-Йорке, Джим получил напоминание о важности понимания

людей и взгляда на вещи с их точки зрения:

Моим родителям уже под девяносто, и всю свою жизнь они упорно трудились. Мой папа был редактором городского периодического издания «Niagara Falls Gazette», а мама работала ночной медсестрой в городской больнице Ниагара Фоллз. Во времена моей молодости она многие годы работала с 11 ночи до 7 утра для того, чтобы иметь возможность разбудить меня в школу, приготовить завтрак и дать мне бутерброд на обед. И каждый раз, когда я возвращался из школы, она была дома. Я практически не понимал, что она работает. Мы всегда жили в очень маленьком домике. После выхода на пенсию они его продали и стали жить на свою скромную пенсию.

Как и большинство из тех, кто благословен в финансовом отношении, мы с Нэнси всегда искали возможности помогать нашим родителям и хоть как-то отплатить им за всё то хорошее, что они для нас сделали за все эти годы. Недавно мы решили купить для них квартиру в самом престижном доме города. Это была отличная квартира с видом на Ниагарские водопады.

Но через шесть месяцев мои родители спросили, а не могут ли они съехать с этой квартиры. У моей мамы зрение к этому времени ухудшилось на столько, что она уже не могла видеть Ниагарские водопады. Отец, в свою очередь, мог видеть водопады, но чувствовал себя весьма неудобно, живя так высоко. Мы были расстроены тем, что им там не понравилось, но тут же согласились перевезти их обратно в их маленькую квартирку.

Я всё ещё горел желанием помочь им и однажды, заглянув к ним, я повёл маму в магазин. И хотя она настаивала на том, что ей ничего не нужно, я уговорил её позволить мне приобрести для неё несколько вещей: новую урну для мусора, кое-какую домашнюю утварь, небольшой радиоприёмник и новый тостер - старый выстреливал готовые тосты как из пушки. И мне было приятно, когда я случайно услышал, как она говорила своей соседке, показывая новый тостер: «Это нам сын купил!»

Мы с Нэнси хотели дать им что-то большое, но это не имело для них значения. Они были счастливы получить тостер. И, да, они решили, что могут позволить нам приобрести для них ещё одну вещь - небольшое дерево, чтобы посадить его у входа. Они подумали о том, что летом было бы приятно посидеть на улице в тени. «Но они так дорого стоят», - сказала мама. - «Давай купим саженец».

Мы же хотели, чтобы тень у них была сегодня, а не через пятнадцать лет. По этому мы отправились в магазин и купили самое большое дерево, которое только смогли найти. Для того, чтобы сделать их счастливыми, не потребовалось много денег. Лишь немного понимания.

Не каждый усвоит этот урок. Многие люди пытаются проталкивать свои собственные желания - и потом удивляются, почему у них нет контакта с другими. Для того, чтобы оказать воздействие на других людей, поймите, чего они хотят, и затем помогите им обрести это. Именно это их мотивирует. И именно это даёт вам возможность стать человеком влияния в их жизни.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ

- **Оцените своё понимание.** Используйте следующую шкалу для того, чтобы оценить вашу способность понимать людей (обведите кружочком то, что соответствует вам):

Отлично. Практически всегда я могу предвидеть чувства и реакцию людей в любой данной ситуации. Понимание - одна из моих наиболее сильных сторон.

Хорошо. В большинстве случаев мне понятны поступки и желания людей. Я считаю богатством свою способность понимать людей.

Удовлетворительно. Каждый раз, когда я пытаюсь предвидеть, что думают люди, мне приходится удивляться ввиду явных несовпадений. Я считаю свою способность понимать людей средней.

Плохо. В большинстве случаев для меня остаются загадкой чувства и мотивация людей. Мне определённо необходимо улучшить свои умения в этой области.

- **Понимание плана действий.** Если вы определили свои способности как отличные, то в этом случае вам необходимо поделиться своими навыками с другими, обучая их как лучше понимать людей. Если ваша оценка «хорошо», «удовлетворительно» или «плохо», вы должны стремиться к тому, чтобы улучшить свои умения. Вы можете начать улучшения немедленно, задавая себе при каждой встрече с людьми четыре вопроса:

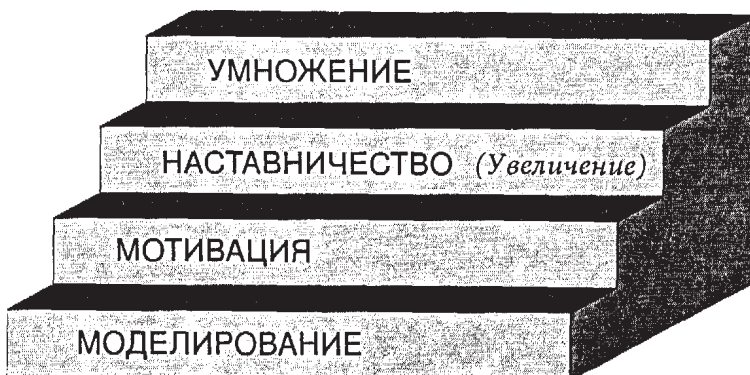
1. Откуда они?
2. Куда они направляются?
3. Чего они хотят в настоящий момент?
4. Как я могу им помочь?

- **Активируйте ваше позитивное отношение.** Если ваша способность понимать людей не настолько хороша, как вам хотелось бы, то причиной этому, возможно, является то, что вы не цените людей на столько высоко, насколько вы могли бы их ценить. В то время, когда вы взаимодействуете с людьми, помните слова Кэна Кэйса Мл., который сказал: «Любящий человек живёт в любящем мире. Враждебный человек живёт во враждебном мире: Любой, кого вы встречаете, является вашим зеркалом».

6

Влиятельный человек...

ДЕЛАЕТ ЛЮДЕЙ БОЛЬШЕ



Если вы стали примером целостности в отношениях с людьми и успешно мотивируете их, то вы готовы сделать следующий шаг в процессе становления как человека влияния в их жизни. У Джима есть история, которая может дать вам идею о том, как выглядит этот следующий шаг:

С годами Эрик перенес более тридцати операций на головном мозге, но это никогда не влияло на остроту его мышления и оптимизм. А его отличное чувство юмора часто нас забавляло.

Во время одной из операций Эрик перенёс приступ. В результате утраты мышечного баланса ограничили функции его правой руки, и возникло страшное искривление позвоночника. В связи с этим через пару лет понадобилась ещё одна операция, во время которой была произведена пункция спинного мозга и вставлены стальные стержни от основания шеи до таза. Три долгих месяца восстановления он провёл полностью запакованным в гипс. В результате резко сократилось количество тех возможностей, которыми он обладал ранее. Но Эрик прошёл через всё это, сохранив позитивное состояние духа.

После операции на спине Нэнси уже не могла справляться с ним в одиночку, по этому мы решили нанять постоянного слугу для того, чтобы он поднимал его, помогал ему в повседневной жизни и в продолжавшейся реабилитации. Мы знали, каким должен быть человек, которого мы хотим нанять, но понятия не имели о том, где и как его найти.

Однажды, когда Нэнси беседовала с одним из наших врачей, она услышала о человеке по имени Фернандо. О нём отзывались очень хорошо. «Он - совершенный человек», - сказал наш друг. - «Но вам не удастся заполучить его».

Ответ Нэнси был таков: «Просто дайте нам его номер телефона и позвольте нам позаботиться о том, как заполучить его».

Через несколько педель мы наняли его. Он был замечательным человеком. Фернандо работал в больнице Шарп тренером по развитию повседневных навыков, и хотя и был всего на пять лет старше Эрика, уже успел семь лет поработать руководителем в группе реабилитации детей с физическими недостатками. Он и Эрик сразу же стали друзьями. В Фернандо прекрасно сочетались профессиональные навыки и дружеские качества.

Трудно описать, какой замечательный подарок подарил Бог нашей семье и Эрику в лице Фернандо. Он видит свою миссию в том, чтобы сделать Эрика больше, обеспечить его рост до полной реализации его потенциала. Фернандо постоянно изучает новую информацию и технические приёмы по своему роду

деятельности. Он постоянно предлагает Эрику что-то новое и бросает ему очередной вызов для роста. В результате, жизнь Эрика уже никогда не будет такой, как раньше. За то время, когда они вместе, Эрик освоил гораздо больше, чем ежегодное катание на лыжах. Он научился кататься на водном мотоцикле. Я никогда не смог бы представить Эрика, несущимся по воде со скоростью шестьдесят километров в час, но Фернандо верил в то, что Эрик сможет это сделать, и он смог. Эрик добровольно помогает в школе в качестве учителя для второклассников, изучает немецкий, два дня в неделю работает в нашем офисе, пару дней в неделю плавает и начал заниматься поднятием тяжестей. Нам трудно не забывать о том, что Эрик имеет ужасные физические ограничения, потому что его жизнь полноценна, полна вызовов и день ото дня всё богаче событиями.

Одним из самых впечатляющих занятий Эрика с тех пор, как он и Фернандо стали одной командой, стало его увлечение пауэрболом. Это новый вид спорта, которым занимаются люди, передвигающиеся при помощи инвалидных колясок с электрическим приводом. Они встречаются в спортзалах, где соревнуются в командах, забивая в ворота большой мяч. Эрику это нравится, и он предпочитает роль вратаря.

Недавно Фернандо повёз Эрика в Ванкувер, Канада, для участия в турнире по пауэрболу. Для Эрика это было событие. Они летели вместе, взяли на прокат машину, сняли номер в отеле и поехали осматривать город - вдвоём. Эрику нравилось всё - особенно участие в пятидневном турнире, во время которого он забил два гола. Но самым замечательным было то, что их команда завоевала золотую медаль!

Я никогда не видел Эрика более воодушевлённым, чем тогда, когда он вернулся с турнира. Даже в самолёте по дороге домой он не снимал свою золотую медаль. Думаю, несколько дней он парил над землёй. С тех пор он стал настолько уверенным в себе, что принимает практически любой вызов. И во многом это заслуга Фернандо. Без его веры в Эрика и желания расширить его горизонты ничего этого бы не произошло.

Для того чтобы стать человеком влияния и оказывать позитивное воздействие на людей, вам необходимо идти с ними рядом и действительно принять участие в их жизни. Это именно то, что сделал и продолжает делать Фернандо с сыном Джима Эриком. И это то, что вам необходимо делать с людьми, жизнь которых вы хотите изменить. Созидание целостной жизни в качестве примера является первым шагом на пути к тому, чтобы стать человеком влияния, поскольку создаёт мощный фундамент отношений с другими людьми. А вторым естественным шагом является мотивирование людей. По мере того,

как вы заботитесь о людях, показываете им свою веру, выслушиваете их надежды и страхи и демонстрируете им своё понимание, вы строите сильные связи в своих отношениях с ними и создаёте им стимул для достижения успеха - и для того, чтобы принимать ваше влияние. Но если вы хотите, чтобы люди смогли действительно расти и достигать успехов, вам необходимо сделать с ними следующий шаг. Вы должны стать для них наставником.

ЗНАЧЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

Если вы мотивируете людей к росту, но не обеспечиваете их средством для этого-это трагедия. Но процесс наставления предлагает людям возможность полностью использовать свой потенциал и превратить свои мечты в реальность. Наставники влияют на вечность, поскольку никто не может сказать, когда заканчивается их влияние.

Британский государственный деятель девятнадцатого века Уильям Глэдстоун отмечал: «Мудр тот, кто не тратит понапрасну свои силы на неподходящее для себя дело; но ещё более мудр тот, кто из всех дел, которые он делает хорошо, выбирает те, которые у него получаются лучше всего, и доводит их до конца». Большинство людей не обладают врождённой способностью определять область своего наибольшего потенциала. В этом им нужна помощь, в особенности тогда, когда они начали рост и жаждут реализовать свой потенциал. Именно по этому вам важно стать наставником в жизни тех людей, которым вы желаете помочь. Вам необходимо вести их в направлении личного и профессионального роста до тех пор, пока они не смогут работать в этих областях более самостоятельно.

Джеймс М. Кузес и Барри З. Познер, авторы книги «Вызов лидерства», предлагают следующее видение проблемы лидерства, которое непосредственно связано с предметом наставничества: «Лидеры - это первопроходцы. Это люди, которые продвигаются по неосвоенным территориям. Они ведут нас к новому и предлагают незнакомые пункты назначения.... Уникальная причина для того, чтобы иметь лидера - это же является их отличительной чертой - чтобы нас двигали вперёд. Лидеры заставляют нас куда-то идти».

**Наставники влияют на
вечность, поскольку никто не
может сказать, когда
заканчивается их влияние.**

Ведущие наставники двигают тех людей, которых они развивают,

к росту и областям силы. В этой части и в следующих трёх мы рассмотрим четыре пути, ведущих к выполнению задачи наставления других: делать людей большими, помогать им прокладывать курс через жизненные проблемы, быть с ними в более глубокой связи, давать им силы для достижения их потенциала.

ДЕЛАТЬ ЛЮДЕЙ БОЛЬШИМИ -ЭТО ИНВЕСТИЦИЯ

Писатель Алан Лой МакГиннис замечал: «Нет более благородного занятия в мире, чем помогать другому человеку - помогать кому-либо достичь успеха». Помогать другим становиться большими - это самое выдающееся из того, что вы можете сделать для них. Как писал Джон в своей книге «Путешествие успеха», рост к достижению своего потенциала - это одно из трёх слагаемых успеха (вместе с пониманием своей цели и посадкой семян на благо других людей).

Роберт Гросс, бывший президент авиакорпорации «Локхид», однажды объяснял своему руководству: «Ни в одной работе нет будущего. Будущее - в человеке, который её предоставляет». Когда вы делаете людей больше, чем они были, вы делаете их будущее светлым. Когда они расширяют свои горизонты, улучшают свои отношения, совершенствуют свои умения или осваивают новый образ мышления, они улучшают свои результаты и свою жизнь. Кроме того, это увеличивает их потенциал.

Увеличьте их возможности роста

Когда вы помогаете людям стать больше, вы не делаете им инъекцию с непродолжительным периодом действия и не даёте в руки инструмент, который нужен им только сегодня. Вы обеспечиваете долгосрочные преимущества. Это помогает им быть лучше оснащёнными и повышает их способности к обучению и росту. Став больше, когда бы они ни получили ресурс или возможность, они используют это намного лучше для получения максимальной выгоды. И их рост умножается во много раз.

Увеличьте потенциал вашей организации

Если те люди, над увеличением которых вы работаете, входят в какую-либо группу - не важно, церковь ли это, бизнес, спортивная команда или клуб - от их роста выигрывает вся группа. На пример, если многие люди в вашей организации станут хоть чуть-чуть лучше, улучшится качество всей вашей организации. Если несколько человек намного улучшат себя, потенциал для роста и успеха возрастет благодаря лидерству этих людей. И если оба вида роста произойдут благодаря вашим действиям по увеличению людей, держитесь, потому

что ваша организация готова взлететь!

Фред Смит, друг Джона, является прекрасным лидером, предпринимателем и бизнес-консультантом. Фред работал советником группы, состоящей из двадцати молодых управляющих, и встречался с ними раз в месяц на протяжении трёх лет, когда решил, что им необходимо поработать некоторое время самостоятельно. Поэтому он сказал им, что некоторое время он не будет встречаться с ними. Они продолжали собираться вместе и без него, но однажды попросили его навестить их. Когда он пришёл, они подарили ему кусочек кристалла Баккара. На нём были выгравированы слова «Он выпрямил нас».

Фред десятилетиями распрямлял и делал людей большими, потому что понимает огромную ценность не только того, что он внёс в жизнь тех людей, которыми он занимался, но и в жизнь тех, на кого эти люди влияют. Большинство людей смешные; они хотят продвигнуться вперёд и достичь успеха, но не спешат меняться. Они всегда хотят вырасти для того, чтобы решить свои проблемы, вместо этого им необходимо достаточно вырасти для того, чтобы достичь своего потенциала. Вот почему им необходима ваша помощь. Писатели Хелен Шуцман и Уильям Тэтфорд очень удачно сказали: «Всякая ситуация, воспринятая соответствующим образом, становится возможностью». Когда вы делаете других большими, вы хватаете возможность помочь им достичь их потенциала.

Французский эссеист Майкл Эйквем писал: «Ценность жизни лежит не в продолжительности дней, а в том, как мы их используем; человек может прожить очень долго, но очень мало». Когда вы делаете других людей большими, вы помогаете им использовать их время наилучшим образом и повысить качество их жизни.

СТАНЬТЕ ТЕМ, КТО ДЕЛАЕТ ЛЮДЕЙ БОЛЬШИМИ

Если многие люди хотят делать людей большими, это вовсе не означает, что они готовы к этой задаче. Сначала им необходимо поработать над собой. Как и во многих других случаях, если вы хотите сделать больше для других людей, сначала вам самим необходимо вырасти самому. И это более всего с.в.ляется истиной в области наставничества. Вы можете научить тому, что знаете, но воспроизвести вы можете только то, кем вы являетесь.

Эксперты по лидерству Уоррен Беннис и Берт Нанус по этому поводу сказали следующее: «Лидеров от последователей отличает способность развиваться и улучшать свои умения». Готовясь к тому, чтобы взвалить на себя задачу улучшать других людей и делать их большими, вам в первую очередь необходимо улучшить и стать больше самому, потому что только в том случае, если вы растёте и становитесь больше, у вас есть возможность помочь другим сделать

то же самое. Точно так же, как люди не последуют за тем, чьи способности к лидерству ниже, чем у них самих, они не научатся расти у того, кто не растёт. Вы должны быть выше не только с точки зрения личного развития. Процесс вашего развития должен продолжаться постоянно. (Вы, наверное, вспомните, насколько мало вы уважали тех своих школьных учителей или преподавателей университета, которые прекратили расти и учиться несколько десятков лет назад - возможно в тот день, когда получили свой диплом!) Альберт Швейцер придерживался мнения, что «величайший секрет успеха состоит в том, чтобы прожить жизнь человеком, которому неведома изнуренность». Когда вы поставили себе цель постоянно учиться и делать себя больше, вы становитесь человеком, силы которого никогда не иссякают. Вы постоянно подзаряжаете свои батареи и находите лучшие пути решения задач. Для того, чтобы определить, продолжаете ли вы расти, задайте себе вопрос чего вы ожидаете в будущем. Если ничего не приходит на ум, или вы оглядываетесь назад вместо того, чтобы смотреть вперёд, ваш рост, возможно, остановился.

Кто-то сказал: «Самое большое препятствие на пути к открытию - не невежество. Это - иллюзия знания». Многие люди забывают о важности личностного роста сразу же после того, как завершили своё формальное образование. Не дайте этому произойти с вами. Начиная с сегодняшнего дня, поставьте свой рост на первое место. У вас не осталось времени для того, чтобы тратить его попусту. Как об этом сказал шотландский писатель и мыслитель Томас Карлайл: «Одна жизнь; небольшая вспышка света между двумя вечностями; и никогда у нас нет шанса второй попытки». Каждый день, прошедший без личностного роста - это утраченная возможность улучшить себя и сделать большими других.

ВНИМАТЕЛЬНО ВЫБИРАЙТЕ ТОГО, КОГО ВЫ ХОТИТЕ СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ

Когда вам удалось немного вырасти, и вы готовы помочь другим стать больше, вам необходимо начать думать о людях, которых вы выберете для того, чтобы работать с ними. Вам необходимо быть избирательным. Вам следует попытаться быть примером целостной личности для всех, с кем вас связывают какие-либо отношения - для членов семьи, служащих, знакомых по церкви, коллег и друзей. Но у вас не хватит времени делать большими всех в вашей жизни; это слишком громоздкий процесс. Вот почему вам необходимо работать в первую очередь с наиболее перспективными людьми из вашего окружения, с теми, кто, скорее всего, настроен расти.

В «Убийцах мечты» Лириан Смит писала: «Мы в Америке - и те, что по океаном - попали в западню слова «равенство», которое неприменимо к человеческому виду. Я хотела бы, чтобы мы забыли это слово. Остановить его использование в нашей стране: пусть оно

будет у коммунистов. Оно не подходит для тех, чьи мечты устремляются ввысь. Оно только для тех, кто хочет нивелировать человечество». Мы, конечно, желаем, чтобы у всех людей был равный доступ к возможностям и справедливости, но мы также знаем и то, что люди не реагируют одинаково на окружающее и на появившиеся преимущества. И это является правдой по отношению к тем людям, которых у вас есть возможность развивать. Некоторые люди с удовольствием стали бы больше. Другим либо безразличен личностный рост, либо они не хотят развиваться под вашим руководством. И это ваша работа определить, кто есть кто.

Когда вы будете размышлять по поводу тех людей, которых вы хотите сделать больше, помните о следующем:

- **Выбирайте тех, у которых философия жизни совпадает с вашей.** Основные жизненные ценности и приоритеты людей, которых вы хотите сделать больше, должны совпадать с вашими. Если у вас и у них основа не совпадает, всё может закончиться тем, что вы будете работать не над теми целями, и вы не достигнете желаемой эффективности. Рой Дисней, брат и партнёр Уолта, сказал: «Когда вы знаете, каковы ваши ценности, принимать решение легко». И если у вас и у людей, наставником которых вы являетесь, ценности совпадают, работая вместе, вы сможете принимать гармоничные решения.
- **Выбирайте людей с потенциалом, в который вы действительно верите.** Вы не можете помочь тем, в кого вы не верите. Направьте свои основные усилия наставника на тех, у кого самый большой потенциал - на тех, в ком вы видите большое будущее - а не на тех, кого вам жалко. Заботьтесь, любите и мотивируйте тех, кто обижен. Но вложите себя в тех, кто будет расти и станет другим.
- **Выбирайте тех, на чью жизнь вы можете оказать позитивное воздействие.** Не каждый из тех, кого вы имеете возможность развивать, сможет извлечь пользу из предлагаемого вами. Ищите соответствие между их потенциалом и вашей силой и опытом.
- **Сравнивайте людей с горами.** Мы хотели бы, чтобы все, для кого мы являемся наставником, достигли бы своего потенциала и стали звёздами. Более того, самые великие наставники развивают людей до уровня, превосходящего их возможности. Но правда состоит в том, что в то время как все люди могут продвинуться на более высокий уровень по сравнению с тем, где находятся, не каждый способен подняться на самый верх. Успешный наставник оценивает потенциал других и ставит их в положение, в котором они могут добиться успеха.
- **Начинайте в подходящее время.** Начинайте процесс тогда, когда в жизни людей наступил подходящий момент. Возможно,

вы слышали выражение «куй железо, пока горячо». Оно означает, что действовать необходимо в нужный момент. Мы слышали, что это выражение уходит корнями в четырнадцатый век. Оно исходит из практики кузнецов, которым было необходимо ковать металл именно тогда, когда он был раскалён до определённой температуры, с тем, чтобы придать ему желаемую форму. Вам необходимо делать то же самое с теми, кого вы хотите сделать больше. Начнёте слишком рано, и, возможно, они не увидят потребности в росте. Начнёте слишком поздно - и вот вы уже упустили свою наилучшую возможность помочь им.

Как только вы найдёте подходящих людей ей, помните о том, что вам необходимо получить их разрешение, прежде чем вы начнёте делать их большими. Людям нравится получать поддержку и мотивацию, поэтому вам не нужно их разрешения в этих случаях. Но процесс наставничества по-настоящему срабатывает только в том случае, если обе стороны знают план действий, согласны с ним и прилагают 100% усилий для его реализации.

САМОЕ ГЛАВНОЕ - ПРОВЕСТИ ИХ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕСС РОСТА

Делать людей больше - это может быть благодарным и нескучным процессом. Но он также требует времени, денег и работы. По этому, вы должны посвятить себя этому процессу и считать его своим самым главным делом. Друг Джона Эд Коул говорит: «За рост нужно заплатить цену. И эта цена - приверженность». Если вы приняли решение посвятить себя этому, значит, вы готовы начать. Максимизировать процесс роста вам помогут следующие предложения:

Разглядите их потенциал

Композитор Гайян Карло Менотти был убеждён, что «ад начинается в тот момент, когда Бог даёт нам ясное видение того, чего мы могли бы достигнуть, всех даров, которые мы растранижили, всего, что мы могли бы сделать, но не сделали». Нереализованный потенциал - это трагическое транжирство. И в качестве наставника вы обладаете привилегией помочь другим открыть и затем развить их потенциал. Но вы не можете этого сделать до тех пор, пока не увидите их потенциал.

Обладатель золотой олимпийской медали по плаванию Жоффрей Габерино суммировал это следующим образом: «Настоящее соревнование всегда происходит между тем, что вы сделали, и тем, на что вы были способны». Когда бы вы не посмотрели на людей,

которых вы хотите сделать больше, пытайтесь определить, на что они способны. Ищите искру величия. Смотрите и слушайте и сердцем, и глазами. Найдите их энтузиазм. Попробуйте увидеть, что они могли бы делать, если бы преодолели личные препятствия, обрели уверенность, многообещающе росли и отдали бы всё, что у них есть. Это поможет вам увидеть их потенциал.

Имейте видение их будущего

Бывший составитель речей президента Роберт Орбен говорил: «Всегда помните о том, что в мире есть только две категории людей - реалисты и мечтатели. Реалисты знают, куда они идут. Мечтатели там уже были». Для того, чтобы увеличить ценность людей, ростом которых вы занимаетесь, вам необходимо своим мысленным взором идти впереди них и видеть их будущее ещё до того, как его увидят они сами. Вы можете иметь видение их будущего, которое поможет вам мотивировать их и сделать их больше.

Кто-то однажды сказал: «Не дайте никому заставить вас думать, что ваши мечты или ваши способности неблагоприятны. Они и не должны были быть благоприятными. Они должны приносить радость и свершения в вашу жизнь». Это великий совет. Люди никогда не продвинутся дальше своей самой сильной мечты до тех пор, пока у них не появится какая-то другая самая сильная мечта. Когда вы создаёте видение для других, вы помогаете увидеть им их потенциал и их возможности. А когда к этому видению вы прибавляете свою веру в них, вы зажигаете в них искру действия. Великий британский государственный деятель Бенджамин Дизраэли говорил: «Заботьтесь о своих великих мыслях, ибо выше, чем ваши мысли, вы не взлетите». Помогайте людям иметь великие мысли по поводу их самих, и они станут жить как люди, которыми они могут стать.

Доступитесь до их страсти

Как человек, который занимается ростом людей, вы должны помочь людям захотеть расти, и единственный путь к этому - достигаться до их страсти. У любого человека - даже самого тихого и незаметного - есть страсть к чему-либо. Вам всего лишь необходимо найти её. Как указывал учёный Уиллис Р. Уитни, «У некоторых людей тысячи причин, почему они не могут делать то, что хотели бы, в то время как всё, что им нужно - это одна причина, по которой они смогли бы».

Отыскивая страсть других людей, идите глубже, чем их ежедневные желания. Ищите глубоко в них. Гарольд Кушнер писал: «Наши души не жаждут славы, комфорта, богатства или власти. Всё это порождает примерно столько же проблем, сколько и решает. Наши души жаждут значимости, чувства того, что мы поняли, как нужно

жить для того, чтобы наша жизнь что-то значила, чтобы мир стал хоть чуть-чуть лучше благодаря тому, что мы жили в нём».

Когда вы обнаружите их страсть, достучитесь до неё. Покажите им, как это может активизировать их потенциал до той степени, что они смогут реализовать своё видение для своей жизни. Страсть может помочь им воплотить в жизнь свои мечты. И как сказал президент США Вудро Вилсон, «Мы растём мечтами. Все великие (личности) - мечтатели. Они видят всё в лёгкой дымке весеннего дня или в пылающем закате долгого зимнего вечера. Некоторые из нас позволяют этим великим мечтателям умереть, но другие заботятся о них и защищают; заботьтесь о них в плохие времена до тех пор, пока они не выйдут к солнцу и свету, который всегда приходит к ^тсм, кто чистосердечно надеется, что его мечты станут действительностью». Страсть - это горячее, которое помогает людям заботиться о своих мечтах и защищать их.

Апеллируйте к развитию личности

Исследуя то, как вы можете помочь другим вырасти, вы можете апеллировать к любой черте характера, которой они обладают. Как мы уже упоминали в первой главе, целостность характера - это фундамент, на котором должно базироваться всё остальное в жизни человека. Вне зависимости от того, какой рост вы обеспечиваете, если основание не монолитно, всё окончится бедой.

Исследуя личности людей, помните о том, что вам необходимо смотреть дальше, чем их репутация. Вот какое определение дал Авраам Линкольн: «Личность - это как дерево, а репутация - это его тень. Тень - это то, что мы о нём думаем; дерево - это то, что оно есть». Уделите время тому, чтобы действительно узнать, что из себя представляет человек, ростом которого вы занимаетесь. Наблюдайте его в разных ситуациях. Если вы узнаете людей достаточно хорошо для того, чтобы знать, как они будут действовать в различных ситуациях, вы будете иметь понятие о том, каковы могут быть их слабые стороны.

Мартин Лютер Кинг сказал: «Конечная величина человека измеряется не тем, где он находится, когда испытывает комфорт и удобства, а тем, где он есть, когда ему брошен вызов и ситуация противоречива». Вашей целью должно быть помочь людям, которых вы развиваете, стойко держаться в самой гуще брошенных вызовов. Но начинать нужно с малого. Писатель и корпоративный лидер Джозеф Шутерман замечал: «Каждый раз, когда вы честны и ведёте себя честно, сила успеха влечёт вас к ещё большему успеху. Каждый раз, когда вы лжёте, даже если это маленькая ложь во благо, вмешиваются могучие силы, увлекающие вас к провалу». Помогите другим вести себя как целостная личность в любой ситуации, и они будут готовы к тому, чтобы расти и достичь своего потенциала.

Концентрируйтесь на их сильных сторонах

Некоторые люди, начиная заниматься развитием других, больше тяготеют к их слабым сторонам, чем к сильным. Возможно, так происходит потому, что увидеть проблемы и недостатки других довольно легко. Но если вы начнёте направлять свою энергию на устранение слабых сторон людей, вы их деморализуете и непреднамеренно повредите процессу их роста.

Недавно мы слышали историю из области бейсбола, которая касается вопроса человеческой слабости. Однажды вечером Стэн Мьюзиал из Сент Луиса сыграл великолепную игру против чикагского питчера Бобо Ньюсома. Сначала Стэн ударил одиночный, затем тройной и затем хом ран. Когда Стэн взял биту в четвёртый раз, менеджер «Чикаго» Чарли Гримм решил заменить Бобо и попытаться счастья с запасным питчером-новичком. Когда молодой питчер вышел из укрытия на площадку и получил от Ньюсома мяч, он спросил:

«Слушай, у этого Мьюзиала есть слабые стороны?»

«Ага, - ответил Ньюсом. - Он не бьёт двойные».

Вместо того чтобы концентрироваться на слабостях, уделяйте внимание сильным сторонам людей. Совершенствуйте навыки, которыми они уже обладают. Хвалите положительные качества. Выявляйте присущие им способности. Слабости подождут - если, конечно, они не являются тенденциями развития личности. Только после того, как между вами будет достигнуто прочное взаимопонимание, и они начнут расти и обретать уверенность, вы можете обратиться к их слабым сторонам. И заниматься ими нужно аккуратно, по одной за раз.

Делайте людей больше шаг за шагом

Рональд Осборн отмечал: «До тех пор, пока вы не попытаетесь сделать больше, чем вы уже освоили, вы никогда не вырастаете». Для того, чтобы сделать других больше, помогите им предпринимать шаги роста, которые регулярно их поднимают, не ошарашивая и не обескураживая.

Для каждого этот процесс будет идти по-разному. Но, не зависимо от того, откуда эти люди и куда направляются, им необходимо вырасти в определённых сферах. Мы предлагаем, чтобы вы включили в процесс развития следующих четыре сферы:

1. **Отношение.** Отношение более чем что-либо другое, определяет, успешны ли люди, и способны ли они наслаждаться жизнью. И отношение воздействует не только на каждый из аспектов их жизни, но также оказывает влияние на других.
2. **Отношения.** Мир состоит из людей, поэтому каждому необходимо научиться эффективно взаимодействовать с

другими. Способность вступать в отношения с людьми и общаться с ними может влиять на брак, отношения родителей с детьми, должность, дружбу и многое другое. Если люди могут строить отношения, то они могут продвигаться вперёд во всех сферах жизни.

3. **Лидерство.** Всё в жизни, так или иначе, связано с лидерством. Если те, кого вы развиваете, планируют работать с людьми, им необходимо научиться тому, как руководить ими. Если они этому не научатся, то им придётся тащить весь груз самим во всём, что они делают.

4. **Личные и профессиональные качества.** Возможно, вы удивлены тем, что мы вынесли этот пункт последним. Но истина в том, что если мышление не позитивно, а умение работать с людьми развито недостаточно, то все профессиональные навыки мира практически ничего не стоят. Помогая людям расти, действуйте изнутри наружу. Суть изменений не в том, что происходит с людьми, а в том, что происходит у них внутри.

Дайте им в руки ресурсы

Для того чтобы помочь людям расти, не важно, в какой области, дайте им в руки ресурсы. Каждый раз, когда кто-либо из нас встречается с тем, кого мы развиваем, мы всегда стараемся принести и дать им что-либо - книги, кассеты, статьи из журналов, любое из того, что мы можем достать для того, чтобы поднять их, и носит инструктивный характер. Ничто не приносит нам большей радости, чем знание того, что мы помогли человеку сделать ещё один шаг по пути роста. Это является одной из причин того, почему мы оба постоянно создаём ресурсы для роста людей. Если вы не можете найти именно то, что вы ищете для того, чтобы помочь людям, можете поделиться с ними своим опытом.

В следующий раз, когда вы будете готовы встретиться с теми людьми, которых вы хотите сделать больше, примите активное участие в этом процессе. Сделайте вырезку статьи, которая касается сферы их интересов. Дайте им экземпляр книги, которая повлияла на вашу жизнь. Или вложите в их руки кассеты, которые будут учить и воодушевлять их. Если вы будете продолжать делать это, людям, которых вы развиваете, будет не просто нравиться проводить время с вами. Каждый раз, встречаясь с ними, вы будете замечать, что они ещё немного продвинулись по пути реализации своего потенциала.

Познакомьте их с примерами роста других

Реализация плана роста делает людей больше. Но иногда им необходимо, чтобы что-то ещё вызвало в них свежую вспышку энергии и воодушевления. Писательница Хелен Келлер, добившаяся

самых больших успехов из всех незрячих людей, сказала: «Никто не согласен ползать, когда чувствует возможность воспарить». Когда вы знакомите людей с примерами роста других, вы зарождаете в них желание взлететь.

Конференции и семинары, встречи с выдающимися людьми, особые мероприятия оказали на нас огромное воздействие. Они всегда извлекали нас из зоны комфорта, заставляли нас думать больше, чем о самих себе, бросали нам вызов выйти на новый жизненный уровень. Но помните о том, что мероприятия и встречи не заставят людей вырасти. Они воодушевляют людей на принятие важных решений, которые могут изменить направление их жизни. Рост сам по себе исходит из того, что люди делают каждый день после того, как решение принято.

Научите их расти самостоятельно

Согласно утверждению Филипа Б. Кросби, «Существует теория поведения человека, которая гласит, что люди подсознательно сдерживают своё интеллектуальное развитие. Они предпочитают полагаться на клише и привычки. Когда они достигают возраста личного комфорта с окружающим миром, они прекращают учиться, и их мозг работает вхолостую до конца их дней. Они могут расти в организационном плане, они могут быть амбициозны и усердны. Они могут день и ночь работать. Но они больше не учатся».

Если вы научили людей ценить рост до такой степени, что они занялись собственным ростом, вы разрушили очень мощный барьер. Но следующий шаг - это научить их продолжать собственный рост самостоятельно. Говорят, цель любого учителя - вооружить ученика так, чтобы он мог обходиться без него. То же самое можно сказать о людях, которые хотят обеспечить рост других. По мере того, как вы работаете с другими людьми и помогаете им расти, дайте им то, что им нужно, с тем, чтобы они могли позаботиться о себе сами. Научите их находить ресурсы. Побудите их самостоятельно выйти из своей комфортной зоны. И укажите им на других людей, которые могут помочь им учиться и расти. Если вы сможете им стать учениками на всю жизнь, вы подарите им неоценимый подарок.

Успешный наставник оценивает потенциал других и ставит их в положение, в котором они могут добиться успеха.

Говорят, что «Богатым становится только тот, кто делает богатым другого». Когда вы обогащаете других, помогая им расти и, делая себя больше, вы не только приносите радость им и себе, но и повышаете своё влияние и их возможности коснуться жизни других людей.

В начале этой главы мы рассказали вам о том, как Фернандо обогатил жизнь Эрика, сына Джима и Нэнси. Но это ещё не конец истории:

С тех пор, как Эрик принял участие в турнире по пауэрболу, он по настоящему изменился. Он стал более напористым, и стал добиваться своих целей с намного большим энтузиазмом. На пример, сейчас Эрик решил, что хочет попытаться играть в теннис, поэтому Фернандо стал работать с ним для того, чтобы подготовить его к этому. Как я уже упоминал ранее, Эрик стал заниматься с тяжестями. Но он также предпринял ещё один шаг для того, чтобы сделать игру в теннис возможной. Вначале этот шаг напутал и меня, и Нэнси.

После приступа правая рука Эрика имеет крайне ограниченные возможности. Полностью у него работает только левая. И для того, чтобы играть в теннис и держать ракетку, ему потребовалось бы оперировать левой рукой. Что же решил Фернандо? Он дождался того момента, когда нас с Нэнси не было в городе, и переделал управление электрического кресла Эрика под его правую неработающую руку. Мы не думали, что это возможно, но он сделал это. Эрик сейчас управляет креслом правой рукой, и как только хорошо подготовится, будет играть в теннис.

Эрик также делает и другие вещи, которые нас поражают. На пример, он работает в офисе и самостоятельно ложится вечером спать. Но это ничто по сравнению с некоторыми из его целей: Эрик планирует когда-то водить машину.

Наставничество Фернандо и его работа в качестве тренера -просто фантастика. Он всегда хотел для Эрика всего самого наилучшего, а мы поняли, что чересчур опекали его. Весь этот процесс сделал нас больше и расширил наши горизонты. И, конечно, ни с чем нельзя сравнить то, что мы видим, как растёт и меняется Эрик. Но он, Нэнси и я - это ещё не всё. Даже тот, кто растил, вырос сам. Фернандо тоже растёт и меняется. Он всегда был высокопрофессиональным) но сейчас нам открылась более нежная, более любящая сторона, которая ранее была скрыта. А недавно он сказал Нэнси: «Я учусь тому, что для того, чтобы радоваться жизни, мне действительно необходимо отдавать».

То, что сказал американский поэт-философ девятнадцатого века Ральф Уальдо Эмерсон, является правдой: «Самой прекрасной

компенсацией этой жизни является то, что никто чистосердечно не может попытаться помочь другому, не помогая при этом самому себе». Если вы посвятите себя росту других людей и поможете им достичь их потенциала, вы будете вознаграждены ровно настолько, насколько будут вознаграждены те, кому вы помогаете.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ ДЕЛАТЬ ЛЮДЕЙ БОЛЬШЕ

- **Кого вы будете делать больше?** Запишите имена трёх кандидатов, которых вы хотите сделать больше в первую очередь. Помните о том, что вам необходимо выбрать людей с такой же жизненной философией, что и у вас, в потенциал которых вы верите, на жизнь которых вы можете оказать позитивное воздействие, и которые готовы к этому процессу.

1. _____
2. _____
3. _____

- **План роста.** Используйте следующую сетку для того, чтобы разработать вашу стратегию для роста трёх людей, которых вы выбрали:

№1 №2 №3

Имя _____

Потенциал _____

Страсть _____

Особенности личности _____

Сильные стороны _____

Следующий шаг в развитии _____

Ресурсы для текущих потребностей _____

Следующий пример роста _____

7

Влиятельный человек...

НАПРАВЛЯЕТ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ



То, что вы помогаете людям расти и развивать свой потенциал, даст им возможность выйти на совершенно новый уровень жизни. Но, независимо от того, насколько они растут и учатся, перед ними всё равно окажутся какие-то препятствия. Они будут совершать ошибки. У них будут возникать проблемы на работе и в семейной жизни. И они будут попадать в ситуации, из которых они не смогут выбраться без посторонней помощи.

Джон рассказывает историю о том времени, когда он принял решение помочь огромной группе людей вместе пережить трудные времена:

Я много путешествую с выступлениями по всей стране, и иногда из-за этого возникают необычные ситуации. Я помню один конкретный вечер, когда я находился в аэропорту города Шарлотта в Северной Каролине, собираясь лететь в Индианаполис в штате Индиана. Я до последней минуты разговаривал по телефону, а затем поспешил на посадку, где встретил Дика Петерсона, президента компании «Инджой», который собирался проскользнуть на самолёт прямо перед тем, как дверь закроется. Но, к моему удивлению, в накопителе было примерно 50-60 человек, томившихся в ожидании.

Я посмотрел на Дика и спросил: «Что происходит?»

«Похоже на то, что нам придётся подождать некоторое время», - ответил Дик.

«А в чём дело?», - спросил я.

«Не знаю», - сказал он.

Тогда я подошёл к воротам и обратился к служащему аэропорта, который объяснил мне следующее: «Обслуживающий персонал самолёта ещё не прибыл, и мы не можем позволить никому взойти на борт до их появления». Затем он объявил то же самое по громкоговорящей связи, и я увидел, что все как-то поникли. Они выглядели несчастными.

Я посмотрел на Дика и сказал: «Послушай, Дик, давай-ка посмотрим, а не сможем ли мы помочь этим людям». Я направился к ближайшей стойке бара и обратился к продавщице, которую звали Дэниз: «Мне, пожалуйста, шестьдесят банок «Кока-колы».

На какое-то мгновение она уставилась на меня и, наконец, сказала: «Вы хотите шестьдесят банок?»

Тогда я объяснил ей, что у соседних ворот скопилось куча пассажиров, которые разочарованы, и которым нужно что-то, что подняло бы их дух».

«Вы что, шутите? Вы собираетесь купить им по банке каждому», - спросила она.

«Именно». Последовала пауза, а затем она произнесла: «А я могу помочь?»

Вместе с ней и Диком мы перенесли это всё к воротам, и я видел, что люди не знают, что и думать. И тогда я сказал: «Минуточку внимания, пожалуйста. Меня зовут Джон Максвелл. Поскольку в ближайшие тридцать-сорок минут мы никуда не улетим, то я подумал, что смог бы угостить вас, по крайней мере, кока-колой. Угощайтесь, пожалуйста».

Мы стали раздавать кока-колу, и могу вас заверить, они все подумали, что я какой-то странный. То же можно сказать и о служащих аэропорта. Но через некоторое время я стал налаживать с ними контакт, и когда они узнали о том, что обслуживающий персонал самолёта уже прибыл в аэропорт и скоро прибудет к воротам, мне, наконец, удалось уговорить их позволить нам войти в самолёт.

Как только мы все оказались в самолёте, я увидел в кухонном отсеке огромную корзину с орешками, батончиками и другими продуктами и подумал: «Слушай, надо бы дать им чего-то поест к кока-коле». Поэтому, я взял корзину и пошёл по проходу, раздавая снедь. Не прошло и пяти минут, как я принёс каждому что-то перекусить, и они стали запивать это кока-колой. Примерно в это же время экипаж влетел в самолёт. Они очень извинялись. Они тут же включили громкую связь в самолёте и объявили: «Дамы и господа. Мы вылетаем прямо сейчас. Как только сможем, сразу же покормим вас».

Что ж, они слышали громкий смех и оживлённую болтовню в салоне, и одна из стюардесс спросила у напарницы: «Что там происходит?»

«Привет, ~ сказал я, - меня зовут Джон. Они сейчас не очень-то и переживают по поводу вашего обслуживания. Я уже дал каждому попить и перекусить. Если можно, могу я сейчас обратиться к ним?» Они рассмеялись и сказали: «Конечно. Почему бы нет?»

Когда мы стали выруливать на взлётную полосу, они дали мне в руки микрофон. «Привет, ребята!», - сказал я. - Это ваш друг, Джон Максвелл. Пожалуйста, пристегните ремни. Через несколько минут мы будем в воздухе, и как только мы взлетим, я снова вернусь к вам для того, чтобы обслуживать вас».

Мы отлично провели время в этом полёте. Я разговаривал со всеми и помогал разносить освежающие напитки. После того, как мы приземлились, я спросил разрешения обратиться ко всем в последний раз. «Эй, банда, - сказал я. - Это Джон. Я рад, что мы вместе летели в этом самолёте. Разве мы не отлично провели время?» Все зааплодировали. «После того, как мы выйдем, я буду в багажной зоне. Если у кого-то из вас возникнут проблемы, пожалуйста, обращайтесь ко мне, и мы немедленно их решим».

Пока я помогал людям в багажном отделении найти их

багаж, ко мне подошёл человек и сказал: «Это было великолепно. Я из Флориды и у меня есть грейпфрут. Возьмите его, пожалуйста».

«Большое спасибо, - поблагодарил я. - Знаете, у меня есть брат, который живёт во Флориде - в Уинтерхевен».

«Так это там, где я живу, - воскликнул он. - Повторите-ка, как вас зовут? Джон Максвелл? Погодите! Вашего брата зовут Ларри, а его жену Анита?»

«Абсолютно верно».

«Я их знаю! - воскликнул он. - Анита работает вместе со мной. Я позвоню им прямо сейчас. Они не поверят!» И он поспешил к телефонным автоматам. «Я уже много лет в поездках, - сказал он. - Но со мной никогда ничего подобного не происходило!»

То, что могло стать жалким авиаперелётом уставших и сварливых людей, стало тем случаем, который никто из летевших в том самолёте никогда не забудет. Почему? Потому что один человек решил взять других под своё крыло и помочь им пройти через потенциально неприятную ситуацию, Этот процесс мы называем навигацией.

Большинству людей необходима помощь для того, чтобы пройти через трудные ситуации в жизни. Для большинства пассажиров этот полёт был, возможно, не более чем неудобство, но, тем не менее, им нравилось находиться под опекой кого-то с хорошим отношением. Такая помощь необходима и приветствуется большинством людей, особенно тогда, когда сложные проблемы жизни подбираются близко к дому, и у людей наступают трудные времена.

Человеком, который широко известен своей помощью людям в прохождении через их проблемы, является Энн Ландерс. Беседуя о том, что она узнала от людей из их писем, которые получала для своих статей, Энн Ландерс говорит:

«Я очень много узнала, включая то, что имеет огромное значение, и по поводу чего Лео Ростен сказал: «Каждый из нас глубоко внутри немного одинок и жаждет понимания». Я узнала, что значит иметь дело с растерянными людьми, людьми, над которыми издеваются в этом мире, и кому не с кем поговорить. Тот факт, что моя колонка пользовалась популярностью, показывает - по крайней мере, мне - основную трагедию нашего общества - разобщённость, отсутствие защищённости, страх, который озлобляет, калечит и парализует многих из нас. Я знала, что финансовый успех, научные достижения и социальный или политический статус не открывают дверь к миру в душе или к внутренней безопасности. Мы все шатаемся по этой планете, как овцы»'.

Люди в вашей жизни, на которых вы имеете влияние, нуждаются в вашей помощи, Особенно те, которые пытаются выйти на новый уровень, начать новое предприятие или войти в новую стадию жизни. Им необходим кто-то, кто вёл бы и направлял их. Мэл Зиглер, основатель Банановой республики, так описал способности лидера направлять других людей: «Лидер открывает скрытую пропасть между тем, что есть, и между тем, как это было бы лучше, и, в попытке перейти её, натягивает временную переправу. Оказавшись на другой стороне, он направляет тех, кто осмеливается воспользоваться его шатким мостиком до тех пор, пока строители не построят более прочный мост для всех».²

**Лидер - это тот, кто видит
больше, чем видят другие, кто
видит дальше, чем видят
другие, и который видит
раньше, чем увидят другие.**

Лерой Еймс Зиглер нарисовал живую картину. Но большинству людей необходимо не разовое лидерство, не разовое преодоление пропасти. Большинство людей нуждается в том, чтобы их направляли достаточно долго, до тех пор, пока они не сложат свою жизнь в единое целое, и не будут воодушевлены для того, чтобы двигаться дальше только собственными силами. Это больше похоже не на пропасть, которую вы должны уговорить их перейти, а на пересечение океана, когда вам необходимо прокладывать для них курс на протяжении всего путешествия. Вам приходится помогать им определять свой курс, замечать айсберги, штормовые зоны, и вы должны пройти через это путешествие вместе с ними - по крайней мере, до того момента, пока они не станут двигаться в правильном направлении и не научатся определять его самостоятельно.

ШТУРМАН ОПРЕДЕЛЯЕТ МЕСТО НАЗНАЧЕНИЯ

Хороший штурман помогает людям определить их место назначения. В своей книге «Будьте таким лидером, которым должны быть» Лерой Эймс писал: «Лидер - это тот, кто видит больше, чем видят другие, кто видит дальше, чем видят другие, и который видит раньше, чем увидят другие». В предыдущей главе мы говорили о важности создания видения будущего людей с тем, чтобы они получили воодушевление для роста. Следующий шаг - это показать

им их место назначения более конкретно. Большинство людей, которые не удовлетворены или разочарованы, переживают такие чувства потому, что они не смогли обрести видения самих себя. Кто-то сказал:

«Похоронить свои мечты - значит, похоронить себя», потому что мы действительно состоим из того, из чего состоят наши мысли. Мечта Бога - в том, чтобы мы достигли своего потенциала». Вам необходимо помочь другим открыть свои мечты и затем продвигаться в направлении их реализации. Если нет никакого движения, то направлять кого-либо невозможно. А любое движение будет прогрессом только в том случае, если оно происходит в направлении места назначения.

Возможно, вы уже очень много узнали о потенциале тех людей, быть наставником которых вы пытаетесь. Но вам необходимо узнать о них больше. Для того, чтобы помочь им определить своё место назначения, к которому они бы страстно стремились, вам необходимо знать, что для них является действительно важным, что заставляет их двигаться вперёд. Для того, чтобы сделать это, определите следующее:

- **В чём их страсть?** Для того, чтобы узнать, чего действительно хотят люди, вам необходимо узнать, что трогает их сердца. Страсть и сострадание - принуждающие мотиваторы. Сказано, что великие люди в истории стали великими не из-за того, чем они обладали, или что они заслужили, а потому каким свершениям они посвятили свою жизнь. Слушайте сердцем, и вы, скорее всего, откроете то, чему другие захотят посвятить свою жизнь.
- **О чём они поют?** Фрэнк Ирвинг Флетчер сделал наблюдение, что «Ни один человек не может доставить товар, если его сердце тяжелее его груза». Существует большая разница между тем, что трогает сердца людей, и тем, что сгибает их до земли. С точки зрения длительной перспективы, людям необходимо концентрировать большое количество энергии на том, что приносит им радость. Нахождение энтузиазма в тех, чьим наставником вы являетесь, даст вам ещё один ключ к определённому им месту назначения.
- **О чём они мечтают?** Наполеон Хилл сказал: «Лелейте своё видение и свои мечты так, как будто они дети вашей души». Если вы поможете людям открыть их мечты и действительно поверить в них, вы сможете помочь им стать такими людьми, какими их задумали создать.

ШТУРМАН ПРОКЛАДЫВАЕТ КУРС

Когда вы рассмотрите страсти, потенциал и видение людей, вы сможете лучше видеть, куда они действительно хотят направиться,

так как ваш взгляд на них будет намного глубже и проникающее. Часто люди говорят, что их целью является счастье и успех, но если они определяют такую вещь, лежащую на поверхности, как своё предназначение, то наверняка разочаруются. Как подчёркивал Джон Кондри, «Счастье, богатство и успех являются побочными продуктами постановки целей; сами по себе они не могут быть целями».

Поскольку вы, являясь штурманом, помогаете другим создать видение собственной жизни, вам необходимо помочь им найти тот путь, который воплотит его в реальность. А это значит, проложить курс и установить цели. Дж. Мэйерс сказал: «Карандаш №2 и мечта могут привести вас куда угодно». Вне всяких сомнений, он понимал ценность письменного планирования и постановки целей. Это не означает, что всё всегда идёт так, как вы ожидаете, но вам нужно начинать с составления плана игры. Есть отличное правило: «Цели должны быть из бетона, а планы - написанными на песке».

Для того чтобы помочь людям проложить курс, уделяйте внимание следующему:

Куда им необходимо идти

Вы будете поражены тем, насколько далеко отклоняются люди от прямого пути, пытаясь достичь своих целей. Как писал Е.У. Хоув в своей книге «Успех легче, чем неудача», «Некоторые люди всю свою жизнь покоряют воображаемые Альпы и умирают у подножия холмов, проклиная трудности, которых не существует». Люди, которые ещё не достигали успеха, часто и не представляют, что нужно сделать для того, чтобы попасть из того места, где они находятся, туда, где они хотели бы оказаться. Они бросаются в лабиринт деятельности, так как не понимают того, что есть дорога полегче. В качестве штурмана вам необходимо показать им наилучший курс.

Что им необходимо знать

Мы слышали удивительную историю о том, как один муж хотел помочь своей жене, у которой, как он подозревал, были проблемы со слухом. Однажды вечером он стал у неё за спиной на противоположном конце комнаты и шёпотом спросил: «Ты меня слышишь?». Поскольку ответа не последовало, он подошёл поближе и повторил: «А сейчас слышишь?». Результат тот же. Он подошёл ещё ближе и спросил: «Ты меня слышишь?». Так и не услышав ответа, он, наконец, повторил свой вопрос, стоя у неё прямо за спиной. Она повернулась к нему и сказала: «В четвёртый раз говорю: «Да!»».

Многие люди похожи на этого мужа. Они хотят добиться успеха и помочь другим, но их подводит недостаток знаний или то, что они неверно понимают людей. Хороший штурман распознаёт «белые пятна» других, осторожно определяет их суть и помогает людям устранить их.

Как им необходимо расти

Когда вы прокладываете курс для других людей, помните о том, что они не в состоянии совершить всё путешествие за один день. Они должны дорасти до своих целей, и браться за выполнение задач по одной за раз. Этот показал эксперимент, проведённый президентом компании, доктором философии Альфредом Дж. Марроу. Он хотел найти пути к тому, как помочь неопытным служащим как можно быстрее достичь оптимальных результатов и соответствия требованиям, предъявляемым к его опытным сотрудникам.

Марроу решил объединить нескольких новых служащих в две группы. Первой группе он поставил задачу достичь уровня производительности опытных работников за двенадцать недель. Второй группе он установил понедельный график повышения производительности. Цель каждой последующей недели была немного больше, чем предыдущей.

**Карандаш №2 и мечта могут
привести вас куда угодно.**

Дж. Мэйерс

В первой группе, где была поставлена единственная цель, только 66% работников смогли достичь ожидаемого уровня. Но вторая группа с промежуточными целями справилась с задачей гораздо лучше, и смогла достичь среднего по компании уровня производительности опытных рабочих гораздо быстрее.³

Работая с людьми, помогите им определить не только долгосрочные цели, но и более мелкие шаги в этом направлении. Помогите им определить достижимые цели, которые породят в них уверенность, и они продвигнутся вперёд.

ШТУРМАН ДУМАЕТ НАПЕРЁД

Мало что может быть таким обескураживающим, как отсутствие бокового зрения, особенно, если тот, кто мог бы вам помочь, стоит рядом и наблюдает за тем, что с вами происходит. Вот почему вашей задачей, как штурмана, является думать наперёд за других людей. Как руководитель и наставник людей, вы уже были там, где им побывать ещё не довелось. У вас есть опыт, которого ещё нет у них. У вас есть видение, которое они ещё не развили у себя. У вас есть возможность подготовить их к тому, с чем они столкнутся. Если вы этого не делаете, то вы не помогаете им так, как могли бы, и вы в качестве лидера больше не выполняете одну из своих самых важных задач. Важность

этого отметил американский юморист Арнольд Х. Глазоу: «Один из тестов на лидерство - распознать проблему до того, как она стала происшествием». Это как раз то, что наименее опытный из тех, кому вы помогаете, не может с самого начала делать самостоятельно.

Вот четыре вещи, которые вы должны помочь им понять по мере их продвижения вперёд:

1. Проблемы есть у всех

Кто-то сострил; «Если вы сохраняете спокойствие, когда все вокруг в панике, это значит, что вы просто не осознаёте проблемы». По мере того, как вы наставляете людей, и помогаете им расти, вы можете обнаружить, что они ожидают достичь когда-либо такого момента в жизни, когда их проблемы исчезнут. Но им нужно осознать, что проблемы есть у всех. Вне зависимости от того, насколько далеко они продвинулись, или, насколько успешными они стали, они всё равно будут бороться с трудностями. Или как сказал писатель и защитник художников Элберт Хабборд: «Человек, у которого больше нет проблем, - вне игры».

«Барна Ресёрч Груп» опросила более 1 200 человек для того, чтобы определить, какие проблемы стоят перед людьми. Их просили рассказать о своей самой большой потребности или о самой большой проблеме. Вот их ответы, содержащие наиболее давящие проблемы, размещённые согласно их рейтинга;

- 39% Финансовые
- 16% Связанные с работой
- 12% Собственное здоровье
- 8% Время и стресс
- 7% Проблемы отношений с детьми
- 6% Связанные с образованием
- 3% Страх оказаться жертвой преступления
- 3% Личные отношения⁴

Как вы видите, перед людьми возникают разные проблемы, среди которых самая большая - финансовая. Будьте готовы оказать людям помощь. И помните о том, что вам необходимо сначала решить свои проблемы, прежде чем помогать другим решать проблемы, возникшие у них.

2. У успешных людей проблем больше, чем у неуспешных

Ещё одним распространенным заблуждением является то, что успешные люди добились своих успехов потому, что у них не было проблем. Но это не правда. В своей книге «Святая усада» Тим Хэнсель рассказывает следующую историю:

В 1962 году Виктор и Милдред Гоэртзель опубликовали закрытое исследование 413 знаменитых и исключительно одарённых людей. Исследование называлось «Колыбель

высоты». Эти два исследователя потратили годы на то, чтобы понять источники величия этих людей, общую нить, проходящую через жизнь всех этих выдающихся людей. Самым поразительным фактом был тот, что практически все они, 392, должны были преодолеть очень трудные препятствия для того, чтобы стать теми, кем они стали. Их проблемы, вместо того, чтобы стать препятствиями, стали возможностями.⁵

Люди преодолевали препятствия не только для того, чтобы стать успешными. Даже тогда, когда они уже добились уровня успеха, им приходилось продолжать сталкиваться с проблемами. Плохая новость в том, что чем выше люди поднимаются - в личном и профессиональном плане - тем более сложной становится жизнь. Распорядок становится жёстче, возрастают финансовые проблемы, к успешным людям предъявляются более высокие требования. Но хорошая новость состоит в том, что если они продолжают расти и развиваться, возрастает и их способность справляться с проблемами.

3. Деньги не решают проблем

Еще одним заблуждением является то, что деньги решают все проблемы. Истинно обратное - люди с деньгами менее довольны, и у них больше проблем. На пример, Эрни. Дж. Зелинский приводит результаты недавних исследований, которые показывают, что процент людей, неудовлетворённых уровнем своего дохода, больше среди тех, кто зарабатывает более 75 000 \$ в год, чем среди тех, чей годовой доход не превышает этой суммы. Он также отмечает:

Относительно общего количества населения, процент людей, имеющих проблемы, связанные с алкоголем и наркотиками, намного выше среди богатых. Я придерживаюсь теории, которая рассматривает вопрос, на сколько лучше мы жили бы, имея больше денег. Если мы счастливы и хорошо справляемся со своими проблемами, имея доход в 25000\$ в год, мы будем счастливы и сможем хорошо справляться с проблемами, имея намного больше денег. Если же мы несчастливы и не справляемся с проблемами, имея годовой доход в 25 000\$, мы можем ожидать, что с нами будет происходить то же самое и при гораздо большем доходе. Мы будем также несчастны, и не сможем эффективно справляться с проблемами, по в более комфортных условиях и с другим стилем жизни.⁶

Основная мысль состоит в том, что вы должны помочь людям понять, что деньги не заменяют умения решать основные проблемы, и именно это умение им и нужно развивать. Финансовые проблемы обычно являются симптомами иных личных проблем человека.

4. Проблемы обеспечивают возможности для роста

Глядя вперёд и помогая людям, вы должны понимать, что в то время как проблемы являются источником боли, они так же обеспечивают прекрасные возможности для роста. Или, как сказала Нэна О'Нейл, «Из каждого кризиса исходит возможность возродиться».

Жители города Энтерпрайз в Алабаме понимают это. В их городе находится памятник мексиканскому хлопковому долгоносику, который воздвигнут в 1919 году. В 1895 году это насекомое уничтожило урожай основной культуры этого графства - урожай хлопка. После этой напасти фермеры стали пробовать выращивать другие культуры, и урожай фисташек 1919 года по стоимости намного превысил самые лучшие результаты, которые когда-либо приносили урожаи хлопка. На монументе начертаны следующие слова: «С огромной благодарностью хлопковому долгоносику за всё, что он сделал в качестве глашатая процветания... Из борьбы и кризиса родился новый рост и успех. Из несчастья родилось благословение».

Как вы, наверное, наблюдали, разные люди реагируют на жизненные трудности по-разному. Историк Арнольд Тойнби считал, что все люди реагируют на трудные обстоятельства одним из четырёх способов:

1. Отступают в прошлое
2. Грезят о будущем
3. Замыкаются в себе и ждут, пока кто-либо спасёт их
4. Встречают кризис и трансформируют его во что-то полезное.

Помогая другим, объясните им, что впереди их могут ждать бурные воды. Покажите им, что с их стороны мудрым поступком будет спланировать всё наилучшим образом. А когда придут трудности, воодушевите их на то, чтобы они достойно их встретили, и, в результате, вышли из этих трудностей лучшими, чем они были до того.

ШТУРМАН КОРРЕКТИРУЕТ КУРС

Мы слышали, что задолго до того, как появилось сложное электронное навигационное оборудование, штурман корабля в полночь определял по звёздам величину отклонения судна от курса и корректировал курс. Вне зависимости от того, насколько точно был проложен изначальный курс, и насколько точно рулевой придерживался его, судно всегда отклонялось от курса, и курс приходилось корректировать.

С людьми происходит то же самое. Вне зависимости от того, насколько они сфокусированы, или насколько хорошо они всё спланировали, они всё равно отклоняются от курса. Трудности приходят тогда, когда им сложно сделать коррекцию курса - то ли

потому, что они не знают, что отклонились от курса, то ли потому, что не знают, как всё исправить. Не каждому от природы дано умение решать проблемы. Для многих это то, чему необходимо научиться. Джон Фостер Даллес, госсекретарь в администрации Эйзенхауэра, говорил, что «мерилом успеха является не то, что у вас есть проблема, которую необходимо решить, а то, что это не та проблема, которую вы уже решили в прошлом году». В качестве штурмана вы можете помочь людям избежать подобной ситуации.

Научите их не слушать критику, сеющую сомнения

В своей книге «Лидерство, сконцентрированное на принципах» Стивен Кови рассказывает историю о том, как Колумба однажды пригласили на банкет и усадили на самое почётное место за столом. Один мелкий придворный, который завидовал Колумбу, неожиданно спросил его: «А если бы вы не открыли Индию, есть ли ещё кто-либо в Испании, кто смог бы сделать это?»

Колумб не ответил. Вместо этого он взял яйцо и предложил присутствующим попробовать поставить его на столе вертикально. Все попытались сделать это, но ни у кого ничего не получилось. Тогда мореплаватель, постучав яйцом о стол, разбил один конец, и установил его в вертикальное положение.

«Но ведь мы тоже могли так сделать!» - воскликнул придворный. «Конечно, - ответил Колумб. - Если бы знали, как это сделать до того. После того, как я показал вам путь в Новый Свет, нет ничего легче, чем проследовать по этому пути».

**Прокладывая курс другим,
помните, что они не в состоянии
проделать всё путешествие в
один день.**

Правда состоит в том, что критиковать других в сто раз легче, чем найти решение проблемы. Критика ведёт в никуда. Альфред Арманд Монтперт так выразил эту мысль: «Большинство людей видят препятствия; некоторые видят цели; история описывает успехи последних, в то время, как удел первых - забвение». Помогите людям, на которых вы влияете, игнорировать критику и концентрироваться на большой картине. Покажите им, что самый лучший способ заставить критиков замолчать - это решить проблему и двигаться вперёд.

Тренируйте их не пасовать перед трудностями

Новичок в высшей бейсбольной лиге впервые встретился с питчером Уолтером Джонсоном, когда тот находился в пике своей славы. Не сумев отбить посланный мяч в двух попытках, он бросил биту и направился на скамейку, сказав судье, что третью попытку тот может оставить себе, так как с него довольно.

Трудная проблема выводит из равновесия практически каждого. Именно по этому, особенно на первом этапе наставничества, когда вы только начинаете направлять людей, необходимо тренировать их проходить сквозь эти проблемы. Учите их сохранять позитивное отношение и предоставьте им стратегию преодоления этих трудностей.

Эксперт в менеджменте Кен Бланшар рекомендует процесс решения проблем, состоящий из четырёх шагов, которые включают в себя (1) осмысливание проблемы с целью её детализации, (2) разработка путей её решения, (3) прогнозирование последствий реализации путей решения и (4) выбор метода решения, основанного на видении основной задачи. Бланшар говорит: «Касается ли ваш выбор отпуска или супруги, партии или кандидата, вашего вклада или жизненного кредо - думайте!». Нет неразрешимых задач. Время, мысль и отношение могут решить практически любую проблему.

Направляйте их на поиск простых решений

Существует пара ключей к наиболее эффективному методу решения проблем. Первый- это осознание того, что простой способ решения проблемы лучше, чем самый заумный. Это очень хорошо демонстрирует пример из жизни Томаса Эдисона. Говорят, что Эдисон нанимал инженеров необычным способом. Он давал кандидату лампочку и спрашивал: «Сколько воды поместится в неё?». Обычно инженеры решали эту задачу одним из двух способов. Одни использовали различные измерительные инструменты для того, чтобы измерить все параметры лампочки, а затем при помощи формул рассчитывали величину её поверхности. Такой подход обычно занимал около двадцати минут. Другие просто заполняли лампочку водой, и затем выливали воду в измерительный стакан, на что обычно требовалось не более одной минуты.⁷ Он не хотел, чтобы инженер произвёл на него впечатление. Он хотел, чтобы инженер получил результат.

Второй элемент эффективного решения проблем - это способность принимать решения. Томас Дж. Уотсон, возглавлявший ранее IBM, считал, что для продвижения вперёд жизненно важное значение имеет быстрое решение проблем. «Решите её, - провозглашал он. - Решите её быстро, решите правильно или не правильно. Если вы

решите её не правильно, она вернётся и даст вам по лицу, и после этого вы сможете решить её правильно. Лежать безжизненным телом в ванной и ничего не делать - это удобная альтернатива, так как она лишена риска, но это абсолютно фатальный способ управления бизнесом». Это также и ужасный способ, которым пользуются люди для управления собственной жизнью. Помогите другим понять момент, когда им необходимо сделать коррекцию курса, найти простые решения, которые, по их мнению, сработают, и затем без промедления воплотить их в жизнь. Не позволяйте им дрейфовать по жизни без чёткого курса на протяжении какого бы то ни было времени.

Внушайте им уверенность в своих силах

Одна из ловушек на пути помощи другим в решении их проблем и исправлении ошибок - это то, что они могут сомневаться в себе.

Постоянно ободряйте тех, кому вы помогаете. Джордж Мэтью Адаме сказал: «То, что вы думаете, важнее всего остального в вашей жизни. Больше чем то, чем вы владеете, больше чем то, где вы живёте, больше чем то, что думает о вас кто либо другой». Размеры личности и качество её отношения более важны, чем размеры проблемы, с которой эта личность сталкивается. Если ваши люди сохраняют уверенность, они смогут преодолеть любое препятствие.

ШТУРМАН НАХОДИТСЯ С ЛЮДЬМИ

И, наконец, хороший штурман путешествует вместе с теми людьми, которых он направляет. Указав направление, он не уходит. Он путешествует вместе с людьми, как друг. Писатель и лектор Ричард Эксли объяснял своё понимание дружбы следующим образом: «Настоящий друг - это тот, кто слышит тебя и понимает, когда ты выказываешь свои самые потаённые чувства. Он поддерживает тебя в борьбе; он исправляет тебя, когда ты ошибаешься, нежно и с любовью; он прощает тебя, когда ты терпишь провал. Настоящий друг подталкивает тебя к личностному росту, вытягивает тебя до твоего полного потенциала. И что самое поразительное, он празднует твои успехи так, как будто это его собственные успехи».

Когда вы двигаетесь по жизни вместе с теми с людьми, на которых вы оказываете влияние, и наставником которых вы являетесь, вы вместе можете переживать трудные времена. Вы не будете идеальны, и они - тоже, но просто помните слова Генри Форда: «Твой самый лучший друг тот, кто находит в тебе самое хорошее». Делайте всё, что в ваших силах для того, чтобы следовать этой цели, и вы сможете многим людям.

Когда люди научатся эффективно решать проблемы и сами смогут прокладывать себе курс, их жизнь станет стремительно изменяться. Они больше не будут чувствовать себя беспомощными перед лицом трудных обстоятельств. Они научатся переносить удары,

и даже - уклоняться от некоторых из них. А когда решение проблем станет привычкой, ни одна из задач не покажется слишком большой.

Джим - прекрасный мыслитель и великолепно решает проблемы. Многие годы он прокладывает курс через множество довольно интересных ситуаций. Недавно он рассказал одну историю, которая вам несомненно понравится:

Пару лет назад, когда мы с Нэнси проводили семинар по бизнесу на борту круизного лайнера в Карибском море, нас пригласили на важную деловую встречу в Мичигане. Добраться туда не составило проблемы, так как в аэропорту Сан Хуан в Пуэрто Рико нас уже ждал частный реактивный самолёт. Но вот обратный путь из Мичигана на лайнер стоит того, чтобы о нём рассказать.

Мы планировали вернуться обратно тем же самолётом и встретить лайнер в его следующем порту. Оттуда теплоход должен был вернуться в Майами, и мы смогли бы продолжить наш семинар. Но в Мичигане в самолёте произошла поломка, и он был вынужден вернуться в ангар. Для нас это стало серьёзной проблемой. В нашем направлении не было ни одного коммерческого рейса. Не было так же и ни одного частного самолёта с дальностью полёта, достаточной для того, чтобы доставить нас на Сент Мартин, который находится в 1500 милях от побережья Флориды.

О том, чтобы не присутствовать на семинаре, не могло быть и речи, по этому мы стали искать другие возможности попасть туда. Лучшее из того, что мы могли бы сделать - это добраться на частном самолёте до Атланты, а там поискать другой самолёт, на котором бы мы проделали остаток пути.

К тому времени, когда мы приземлились в Атланте, нам удалось договориться о другом самолёте. Он был готов и ждал нас. Как только наш самолёт остановился, мы собрали свои вещи и помчались к другому самолёту. Можете себе представить, какое облегчение мы почувствовали, оказавшись на борту и поднявшись в воздух.

Не очень много времени мы провели в полёте, когда поняли, что самолёт прибудет на остров ровно через пятнадцать минут после того, как теплоход по расписанию должен выйти из порта. «Мы должны сделать так, чтобы они задержали теплоход», - сказал я.

Пилот стал решать эту проблему по радио и связался с капитаном судна. Тот согласился задержать выход в море на двадцать минут. Затем пилот договорился, чтобы нас быстро пропустили через таможеню. И когда он сказал, что у нас есть все шансы выполнить задуманное, наше настроение стало улучшаться.

Мы рванули к первому попавшемуся такси и выехали из аэропорта, но практически сразу же попали в пробку.

«До порта далеко?», - спросила Нэнси.

«На другую сторону острова», - ответил водитель.

«А сколько это по времени?»

«Минут пятнадцать, может - двадцать».

«Нам нужно доехать меньше, чем за десять», - сказал я ему, давая

более чем хорошие чаевые.

Он посмотрел на меня, посмотрел на деньги и сказал: «Есть, сэр». Он вырулил на тротуар и затем быстро свернул на аллею. Мы перескакивали через бровки, проезжали на красный свет, мчались по тротуарам и аллеям. Всё слилось в сплошное расплывчатое пятно. Мы чувствовали себя как на американских горках в Диен-ей-лэнде. Казалось, мы проехали по всем дворам острова. Затем мы проскочили через узкий проезд между домами и, залитые солнечным светом, вылетели на пристань - перед нами стоял пароход, гудок которого возвещал о его немедленном отплытии.

Завизжав тормозами, такси остановилось на самом краю причала, и мы вывалились из машины. Вот тогда мы и услышали аплодисменты и возгласы приветствия. Очевидно, до людей на судне дошла информация о том, что мы делаем всё от нас зависящее для того, чтобы успеть на теплоход и вернуться к ним. И когда, наконец, у нас появилась секунда для того, чтобы взглянуть вверх, мы увидели более пятисот человек, которые хлопали, свистели и приветствовали нас, празднуя наше возвращение.

«Да кто вы такие?» - спросил наш водитель. Я просто вручил ему деньги и сказал: «Спасибо за помощь». Затем мы с Нэнси побежали к трапу. Это было не легко, но мы сделали это.

Способность решать проблемы и преодолевать препятствия - это то умение, которым может овладеть каждый. Но для этого требуется практика. Если бы Джим и Нэнси оказались в подобной ситуации двадцать лет назад, то они, возможно, и не попали бы на корабль. Но на протяжении многих лет они развили в себе потрясающие способности управлять обстоятельствами, и не только в своей собственной жизни, но и в жизни других людей.

Вы тоже можете обладать такими способностями. Станьте штурманом в жизни других людей. Вы сможете использовать ваше влияние для того, чтобы помочь им продвинуться на следующий уровень в их жизни, и если вы поможете им в самые трудные минуты, они станут вашими друзьями на всю жизнь.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ НАПРАВЛЯТЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

- **Определите их пункт назначения.** Подумайте о трёх людях, которых вы решили сделать больше. Каковы их пункты назначения? Обратите внимание на то, что заставляет их плакать, петь или мечтать. Запишите эту информацию:

Человек 1: _____

Плачет: _____

Поёт: _____

Мечтает: _____

Человек 2: _____

Плачет: _____

Поёт: _____

Мечтает: _____

Человек 3: _____

Плачет: _____

Поёт: _____

Мечтает: _____

- **Смотрите вперёд.** Основываясь на своём опыте и том, что вы о них знаете, запишите те трудности, с которыми они, по вашему мнению, столкнутся в ближайшем будущем:

1. _____

2. _____

3. _____

- **Планируйте загодя.** Как вы можете помочь им проложить курс через эти потенциальные проблемы? Запишите, что вы можете сделать, и когда вам следует это сделать.

8

*Влиятельный человек...***НАЛАЖИВАЕТ ОТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ**

Случалось ли вам когда-либо бывать на вечере встречи выпускников или на встрече всех членов семьи? Это может принести вам массу положительных эмоций, так как даёт возможность наладить отношения с людьми, которых вы очень долго не видели. Недавно Джон побывал на одной из таких встреч и великолепно провёл там время. Пусть он расскажет нам об этом:

Моим первым местом работы по окончании колледжа в 1969 году была маленькая церковь в Хиллхэме в штате Индиана. В течение трёх лет я работал в ней старшим пастором. За то короткое время, пока мы с Маргарет были там, число прихожан значительно выросло. Оно выросло на столько, что для того, чтобы поместились все люди, нам в 1971 году пришлось строить новое здание церкви. Оглядываясь на те три года, мы считаем, что они сыграли определяющую роль в плане нашего личного роста. Мы с удовольствием вспоминаем о них как о времени плодотворной работы.

Недавно мне позвонили из этой маленькой деревенской церкви, и человек на другом конце провода с восторгом сообщил мне, что они готовятся отпраздновать двадцатипятилетнюю годовщину новой церкви, которую мы построили. Они готовили грандиозную службу и собирались пригласить людей со всей округи для того, чтобы отпраздновать это событие вместе с ними. Затем человек сделал паузу, и, наконец, сказал: «Доктор Максвелл, не хотите ли Вы приехать к нам и провести для нас эту воскресную службу?»

«Я с удовольствием приеду и прочитаю проповедь на вашей службе», - ответил я. - Для меня это большая честь. Просто назовите дату, и я приеду».

В течение последующих нескольких месяцев я размышлял над тем, как сделать эту годовщину тем днём, который они запомнят на всю жизнь. Последнее, что я хотел бы - так это приехать туда в качестве героя-завоевателя, вернувшегося в родные пенаты. Я знал, что мне необходимо каким-то образом сделать так, чтобы между нами возник полный контакт.

Первое, что я сделал - это попросил их прислать мне список всех прихожан церкви с их фотографиями и именами. В этом журнале многие лица были мне знакомы. У многих на голове осталось гораздо меньше волос, чем в прежние времена, и большинство из них поседело, но я знал эти лица, прикрытые двадцатипятилетним занавесом морщин. Было много тех, кого я не знал - сыновья и дочери тех, кого я любил, а так же те, кого я не знал вообще. Много часов провёл я за тем, что рассматривал эти лица и запоминал их имена.

Затем я приготовил самую лучшую проповедь, какую только мог, включив в неё истории из нашей совместной жизни.

Я признал некоторые из своих ошибок и перечислил все их победы. Я хотел, чтобы они знали, что в моём успехе есть и их доля. Они были теми, кто создавал королей, и я чувствовал себя привилегированным в том плане, что имел честь три года служить им, получая огромную пользу от того, что они с любовью поддерживали меня и заботились обо мне.

Но я знал, что время, которое я проведу вместе с этими людьми, будет гораздо важнее, чем проповедь, которую я произнесу, или чем что-либо другое. Когда настал этот день, мы с Маргарет рано утром сели на самолёт и к вечеру в субботу прибыли на место вместе с несколькими старожилами, которые когда-то двадцать пять лет назад были неотъемлемой частью нашего прихода. У нас было о чём поговорить. Я вспомнил о том, что любил больше всего, а они удивили меня своими историями из прошлого. На пример, среди них был человек в инвалидной коляске, который во времена моего пасторства был ещё подростком. Он пережил аварию, в результате которой впал в кому. Несколько раз, пока он был в больнице, я навещал его и его семью, и однажды ночью, когда он лежал без сознания, я рассказал ему о своей вере. Вскоре после этого, я уехал из Хиллхэма в другой приход, и до сих пор не знал, вышел ли он из комы.

«Вы помните, как пришли ко мне в больницу двадцать пять лет назад и говорили со мной?», - спросил он.

«Конечно, помню», - ответил я.

«Я тоже помню», - сказал он. - «Я помню тот день, как сейчас. Я не мог ответить вам, но слышал каждое ваше слово. В тот день я обрёл веру». И он рассказал мне о том, как его вера воздействовала на других людей в общине. Это было прекрасное время.

На следующее утро я пришёл в церковь пораньше для того, чтобы поздороваться с людьми в тот момент, когда они будут входить в церковь. Было замечательно встретиться с таким количеством людей и приветствовать их, называя по имени. Затем я произнёс проповедь. И хотя с момента нашей последней встречи за двадцать пять лет они совершили много прекрасных дел, я сказал им, что вижу, что в следующие двадцать пять они реализуют весь свой великолепный потенциал. Их лучшие дни ещё впереди. И когда я уезжал, у меня было чувство, что я не только возобновил утраченные связи, но и заимел множество новых друзей.

Джон провёл с людьми в Хиллхэме очень мало времени, но за это короткое время он смог сделать то, что было важно и для них, и для него. Он смог наладить с ними отношения.

ОТНОШЕНИЯ ДАЮТ ДРУГИМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДНЯТЬСЯ НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ

Отношения - это очень важная часть процесса наставления других людей. Они имеют абсолютно важное значение, если вы хотите влиять на людей в позитивном плане. Когда вы направляете людей, вы двигаетесь вместе с ними, проделывая вместе с ними часть пути, помогая им справиться с некоторыми препятствиями и трудностями в их жизни. Но когда вы вступаете с ними в отношения, вы просите их двигаться вместе с вами, и проделывать часть пути вместе с вами для вашей взаимной пользы.

Когда мы думаем об отношениях между людьми, мы сравниваем это с тем, что происходит с вагонами в депо. У каждого из вагонов, отдыхающих на рельсах в депо, что-то есть. Они имеют ценность, так как имеют какой-то груз; у них есть пункт назначения; у них есть даже маршрут, согласно которого они могут добраться до пункта назначения. Но они никуда не смогут попасть сами по себе. Для того, чтобы сделать что либо ценное, им необходимо прицепиться к локомотиву.

Были ли вы когда-либо в депо? Видели ли вы, как из разрозненных и разобщённых частей создаётся то, что называется поездом? Это -сложный процесс. Всё начинается с локомотива. Сначала он становится на тот же путь, где стоит вагон, который он собирается подобрать. Затем он двигается к вагону, приближается вплотную, входит в с ним в контакт и цепляет его. Когда они сцеплены, они вместе двигаются к пункту своего назначения.

Нечто подобное должно происходить, когда вы хотите, чтобы люди отправились в путешествие вместе с вами. Вам необходимо определить, где они находятся, приблизиться к ним, чтобы войти в контакт, и вступить с ними в отношения. Если вам это удастся, вы сможете поднять их до новых высот в ваших отношениях и в их развитии. Помните, что путь к следующему уровню всегда лежит в гору, и для того, чтобы выйти на этот новый уровень, людям необходима помощь.

ДЕВЯТЬ ШАГОВ К НАЛАЖИВАНИЮ ОТНОШЕНИЙ С ЛЮДЬМИ

К счастью, для того, чтобы наладить отношения с людьми, вам не нужно быть инженером. Однако для того, чтобы это произошло, вам необходимо приложить усилия. Вам понадобится умение общаться, желание помочь людям вырасти и измениться, и чувство личной миссии или предназначения - кроме всего прочего, прежде чем вести кого-то, вам и самому необходимо знать, куда вы

направляетесь.

Посмотрите на следующие шаги и используйте их для того, чтобы помочь себе наладить отношения с теми, на кого вы оказываете влияние:

1. Не воспринимайте людей как нечто само собой разумеющееся

Вы не сможете строить отношения с людьми и вести их только потому, что вы цените их. Слабые лидеры иногда настолько увязают в видении того, куда они направляются, что забывают о тех, кого они пытаются вести за собой. Но вы не можете даже на короткое время воспринимать людей как нечто само собой разумеющееся, так как ваше лидерство развалится на куски. И наладить контакт уже не удастся.

Замечательная история от Типа О'Нейла, бывшего спикера Белого Дома, демонстрирует то, что может произойти, если вы воспринимаете людей как нечто само собой разумеющееся. Он рассказал, что в один из дней, когда проходили выборы, к нему обратилась пожилая дама, жившая по соседству, которая только что проголосовала. «Тип, - сказала она. - Я сегодня проголосовала за тебя, хотя ты меня об этом и не просил».

О'Нейл очень удивился. «Миссис О'Брайен, - сказал он. - Я знаю вас всю свою жизнь. Я выносил для вас мусор, стриг ваш газон, чистил снег у вашего дома. Не думаю, что мне нужно было просить вас голосовать за меня».

«Тип, - сказала она таким тоном, как будто он был её сыном. - Когда тебя просят, это всегда приятно. О'Нейл навсегда запомнил этот совет.

Когда вы цените людей - это первый шаг в построении отношений с ними. Но он имеет ещё и другие преимущества. Когда вы даёте человеку понять, что не воспринимаете его как нечто само собой разумеющееся, они поворачиваются к вам и делают для вас то же самое. Джону об этом напомнил его друг и однокашник по колледжу Дэн Рейланд. Джон расскажет вам эту историю:

Не так давно мы с Маргарет провели долгий уикэнд вместе с Дэном и его женой Пэтти. Дэн работал со мной уже пятнадцать лет - сначала как исполняющий пастор в церкви Скайлайн, где я работал старшим пастором, а в настоящее время - как вице-президент компании INJOY. Мы проводили уикэнд в курортном отеле в Лагуна Бич. Всё было великолепно. Мы наслаждались бассейном и минеральными водами, вкушали великолепные блюда и замечательно проводили время.

Когда мы с Маргарет выезжали из отеля, я пошёл расплатиться и обнаружил, что Дэн опередил меня и всё уже

уладил. Позже я поговорил с ним. Я сказал ему: «Дэн, тебе не следовало делать этого. Это я хотел заплатить за тебя и за Пэтти».

«Нет, Джон, - сказал Дэн. - Это было честью для меня. Ты так много делаешь для нас; я не хочу, чтобы ты стал чем-то само собой разумеющимся в моей жизни».

Друг Джона, тренер Вилл Мак Картни, бывший главный тренер футбольной команды «Буффало» штата Колорадо, сказал: «Каждый раз, когда вы не цените людей, вы ставите под сомнение то, что они были сотворены Господом». Когда вы говорите людям о том, что любите их, это не может быть ни чересчур часто, ни чересчур громко, ни чересчур вызывающе.

**Вы можете строить отношения с
людьми и вести их только в том
случае, если цените их.**

2. У вас должен быть комплект мыслей «Я меняю ситуацию»

Если вы хотите совершить нечто великое и действительно увидеть, как это произойдет, вам необходимо отношение «Я меняю ситуацию». Всякий раз, когда вы не верите, что можете что-либо изменить, то так оно и есть. Каким же образом создать комплект мыслей «Я меняю ситуацию»?

Верьте в то, что вы можете изменить ситуацию. Каждый человек на этой земле - включая вас - обладает потенциалом изменять ситуацию. Но вы можете делать это только в том случае, если вы верите в себя и желаете посвятить свою жизнь другим. Как сказала Хелен Келлер, «Жизнь-это восхитительная штука, и наиболее восхитительна она тогда, когда прожита для других». Вы можете быть не в состоянии помочь всем, но вы точно можете помочь кому-либо.

Верьте, что то, чем вы делитесь, может изменить ситуацию. Мы оба провели большую часть нашей жизни, строя отношения с людьми и общаясь с ними. Между нами, мы каждый год оказываем влияние на жизнь более чем миллиона человек. Если бы мы верили, что то, чем мы делимся, ничего не меняет, мы бы прекратили это делать завтра же. Но мы верим в то, что можем помочь другим людям изменить их жизнь. Мы верим в то, что всё начинается и заканчивается лидерством. Мы уверены в том, что отношение людей либо поднимает их, либо разрушает. И мы знаем, что без веры нет ни радости, ни мира, ни значимости жизни.

Вы должны верить, что то, что вы должны предложить другим людям, сможет изменить их жизнь. Никто не желает следовать за человеком, не обладающим убеждениями. Если вы не верите, другие тоже не поверят.

Верьте в то, что человек, с которым вы делитесь, может изменить ситуацию. Мы читали о том, что называют правилом обоюдности в поведении человека. Оно гласит, что с течением времени люди относятся друг к другу схожим образом. Иными словами, если мы о вас высокого мнения, и продолжаем придерживаться этого мнения, в конце концов, вы будете относиться к нам точно так же. Такой процесс строит между нами отношения и открывает дорогу к могучему партнёрству.

Верьте в то, что вместе вы сможете существенно изменить ситуацию. Мать Тереза является живым примером истины, которую она однажды высказала: «Я могу сделать то, что не можете вы, а вы можете то, что не могу я. Вместе мы можем вершить великие дела». Ни один человек в одиночку не может достичь того, чего мог бы достичь в партнёрстве с другими. И каждый, кто не понимает этого, быстро исчерпывает свои возможности.

История об известном органисте XIX века иллюстрирует то, насколько важно понимать ценность партнёрства. Музыкант переезжал из города в город, давая концерты. В каждом городе он нанимал мальчика, который накачивал воздух для органа во время концерта. После одного из концертов он никак не мог избавиться от одного из них. Тот даже проводил органиста к его отелю.

«Мы классно сегодня отыграли концерт, правда?». - спросил мальчик.

«Что ты имеешь в виду под «мы»? - спросил в свою очередь музыкант. - «Я классно отыграл. А сейчас, почему бы тебе не отправиться домой?».

На следующий вечер, когда органиста сыграл уже половину замечательной фуги, орган неожиданно умолк. Органист оцепенел. Неожиданно, маленький мальчик высунул голову из-за органа, улыбнулся и сказал: «Мы сегодня не очень хорошо играем, не так ли?»

Если вы хотите построить отношения с людьми и взять их вместе с собой на более высокий уровень, поймите то, какие изменения вы можете произвести как команда, и никогда не забывайте об этом.

3. Иницируйте движение им навстречу

Согласно Тому Петерсу и Нэнси Остин, «В Америке проблемой номер один, влияющей на продуктивность управления, попросту являются менеджеры, у которых отсутствует контакт с их подчинёнными и с их клиентами».

Недостаток контакта и коммуникации является проблемой, влияющей на многих людей, а не только на менеджеров в организациях. Может быть по этому эксперт по продажам Чарльз Б. Рут говорит: «Во многих случаях те продавцы, которые не могут предложить потенциальному клиенту ничего, кроме дружбы, продают гораздо больше, чем те, которые могут предложить всё, но не дружеские отношения».²

Мы уверены в том, что люди не контактируют друг с другом в той степени, в которой могли бы, по многим причинам. Основной причиной, особенно в организациях, является то, что многие лидеры уверены, что инициация контакта должна исходить от тех, кто за ними следует. Но истинно обратное. Для того, чтобы быть эффективными, лидеры должны выступать инициаторами контакта. Если лидеры не идут к своим людям, не встречаются с ними там, где они есть, и не иницируют отношений, в 80% случаев никаких отношений не будет.

4. Ищите то, что вас объединяет

Каждый раз, когда вы хотите наладить контакт с другим человеком, начинайте с того, с чем вы оба согласны. Это значит найти то, что вас объединяет. Если вы развили хорошие навыки слушания, о которых мы говорили в четвёртой главе, вы наверняка сможете определить те области, в которых у вас имеется общий опыт или схожая точка зрения. Поговорите о хобби, о том, где вы живёте или работаете, о спорте или о детях. То, что вы обсуждаете, не так важно, как ваше отношение. Будьте позитивны и попытайтесь смотреть на вещи глазами того, с кем вы говорите. Если вы открыты и позитивны - это уже полдела. Как говорят, «При всех равных условиях люди будут иметь дело с теми, кто им симпатичен. Они поступят так и при неравных условиях».

Иногда, даже если вы и нашли общее между вами, вы можете столкнуться с препятствиями в процессе общения. Если вы определили, что люди, с которыми вы пытаетесь наладить отношения, относятся к вам с предубеждением, попытайтесь нащупать общее между вами в эмоциональном плане. Великолепным способом сделать это является использование того, что называется чувствуют, чувствовали, обнаружили. Это поможет вам наладить контакт. В-первых, попытайтесь ощутить то, что они чувствуют, определите и оцените эти чувства. Если вы испытывали похожие чувства в прошлом, расскажите им о том, что ранее вы чувствовали то же самое. И, наконец, поделитесь с ними тем, что вы обнаружили, и что помогло вам справиться с этими чувствами.

Если нахождение общего с другими станет для вас постоянной практикой, вы увидите, что можете говорить практически с кем угодно на том уровне, на котором они находятся. А когда вы сможете это делать, вы сможете налаживать отношения.

5. Распознавайте и уважайте разницу в людях

Мы в состоянии определять сходное в людях, но в то же время нам необходимо понимание того, что все мы отличаемся друг от друга. И это является одной из самых больших радостей жизни, хотя мы часто придерживаемся иного мнения. Прекрасным инструментом для понимания других людей является книга Флоренсии Литтауэр, подруги Джона, которая называется «Личность плюс». В ней она описывает четыре различных вида темперамента:

- **Сангвиник:** жаждет веселья; лёгок на подъём, ориентирован на отношения, остроумен, с ним легко; он популярен, артистичен, эмоционален, искренен и оптимистичен.
- **Меланхолик:** жаждет совершенства; интроверт, ориентирован на выполнение задачи, артистичен, эмоционален, целеустремлён, организован и пессимистичен.
- **Флегматик:** жаждет спокойствия; интроверт, неэмоционален, волевой, ориентирован на отношения, пессимист и управляется смыслом.
- **Холерик:** жаждет власти и контроля; волевой, решительный, ориентирован на цель, организован, неэмоционален, лёгок на подъём, искренен и оптимистичен.³

Практически каждый, с кем вы пытаетесь наладить отношения, попадает в одну из этих категорий (или имеет характеристики из двух взаимодополняющих категорий). На пример, Джон - классический пример холерика-сангвиника. Ему нравится веселье, он решителен и берёт на себя бразды правления практически в любой ситуации. Джим, с другой стороны, меланхолик-флегматик. Он мыслитель-аналитик, которого ведут не эмоции, и который придерживается своего собственного мнения.

Вступая в отношения с другими людьми, распознавайте и уважайте разницу в их мотивации. К холерику подходите с силой. К меланхолику - будучи фокусированным на цели. К флегматику - давая уверенность. К сангвинику - возбуждённо.

Драматург Джон Лютер понимал это: «Врождённый талант, ум и замечательное образование - ничто из этого не гарантирует успеха. Необходимо нечто другое: чувствительность, помогающая понять то, чего хотят другие, и желание дать им это». Обращайте внимание на темперамент людей, и прилагайте максимум усилий к тому, чтобы воспринимать их такими, как они есть. Они будут вам благодарны за вашу чувствительность и понимание.

6. Подберите ключ к жизни других

Промышленник Эндрю Карнеги обладал потрясающей способностью понимать людей и то, что для них является важным.

Рассказывают, что когда он в детстве жил в Шотландии, у него была крольчиха с крольчатами. Для того, чтобы кормить их, он просил соседских мальчишек собирать клевер и одуванчики. За это каждый из мальчишек мог назвать одного из кроликов своим именем.

Став взрослым, Карнеги делал нечто подобное, демонстрируя своё понимание людей. Так как он хотел продавать свою сталь «Железным дорогам Пенсильвании», то, построив сталелитейный завод в Питтсбурге, он назвал его «Сталелитейный завод имени Дж. Эдгара Томпсона» в честь президента компании «Железные дороги Пенсильвании». Томсон был польщён настолько, что с этого момента покупал всю сталь только у Карнеги.

Для того чтобы строить отношения с людьми, вам не нужно быть Карнеги. Вам всего лишь необходимо знать, что является для них важным. У каждого есть ключ к своей жизни. Всё, что вам необходимо – это подобрать его. Вот две подсказки, которые помогут вам сделать это: понимание мыслей человека, исследование того, что он уже достиг. Понимание сердца человека, взгляд на то, чего он желает достигнуть. Это поможет вам обнаружить ключ. И когда вы сделаете это, используйте его вместе с целостностью своей личности. Поворачивайте ключ, только получив на это разрешение, но и после этого используйте этот ключ лишь во благо этому человеку, а не для достижения собственной выгоды – помогайте, но не вредите.

7. Говорите от всего сердца

Инициировав контакт с другими людьми, найдите то, что вас объединяет, а, открыв то, что действительно для них важно, сообщите им то, что действительно важно для вас. И это требует от вас говорить от всего сердца.

Молодого человека, только что получившего диплом о высшем образовании в области философии, попросили выступить с речью перед группой пожилых граждан. В течение сорока пяти минут он говорил о том, как важно с достоинством прожить оставшиеся годы. Когда он закончил своё выступление, к нему подошла восьмидесятилетняя женщина и сказала: «Ваш словарный запас и ваше произношение великолепны. Но я хочу сказать вам то, что вы поймёте только со временем – вы понятия не имеете о том, о чём говорите!».

Выступаете ли вы перед большой аудиторией, или говорите один на один, наиболее важным в общении является ваша искренность. Никакие знания, техника или остроумие не могут заменить честности и искреннего желания помочь другим.

Хорошо известно, что Авраам Линкольн умел прекрасно общаться с другими людьми. Стержнем этого качества являлась его способность говорить от всего сердца. В 1842 году он обратился к членам Вашингтонского общества трезвости. В своей речи, которая называлась «Благотворительность в период безалкогольной

реформы», он говорил о следующем наблюдении: «Если вы хотите завоевать человека, который находится в сфере вашей деятельности, сначала убедите его в том, что вы - его истинный друг... Стоит вам начать выносить вердикты, или командовать им, или вешать на него ярлык человека, которого стоит сторониться или презирать, он замкнётся в себе.. И шансов достучаться до него у вас будет не больше, чем при попытке проткнуть соломинкой панцирь черепахи».⁴

Если вы обращаетесь к людям для того, чтобы установить с ними контакт, говорите от всего сердца и будьте самим собой.

8. Делитесь своей жизнью

Для того, чтобы действительно наладить контакт с людьми, вам необходимо нечто большее, чем определение общей позиции и умения хорошо общаться. Вам необходимо найти способ укрепить ваши отношения. Джозеф Ф. Ньютон сказал: «Люди одиноки потому, что вместо мостов они строят стены». Строить мосты, которые надолго соединяют вас с людьми, делитесь с ними своей жизнью.

**Ни один человек в одиночку не
может достичь того, чего мог бы
достичь в партнёрстве с
другими.**

Мы уже на протяжении многих лет делимся жизнью друг с другом. На пример, когда Джон нанимает кого-либо к себе на работу, он всегда берёт этого человека с собой на ряд конференций. Он делает это не только для того, чтобы познакомить новичка с услугами, которые компан 1я предлагает своим клиентам, но и потому, что они, путешествуя вместе имеют возможность лучше узнать друг друга в различных ситуациях. Ничто так не сближает людей, как гонка в аэропорт через забитый автомобильными пробками незнакомый город с последующей пробежкой по вестибюлям с сумками в руках с тем, чтобы в последнюю минуту вскочить в самолёт!

Радости и невзгоды, которые вы делите с другими людьми, не должны носить столь драматичный характер (хотя разница между людьми определённо их сближает). Обедайте вместе с людьми. Играйте с ними в мяч. Берите их с собой на встречи. Всё, что вы переживаете вместе, и что рождает вашу общую историю, помогает вам стать ближе.

Прекрасную историю о таком единении можно почерпнуть из карьеры Джеки Робинсона, первого афро-американца, игравшего в

высшей бейсбольной лиге. Робинсон столкнулся с презрением толпы, ему угрожали смертью, на него выливали ушаты грязи практически на каждом стадионе, на котором он играл, разрушая стену, созданную его цветом кожи. Однажды, во время игры на стадионе у себя дома, в Бруклине, он допустил ошибку, и его же болельщики тут же стали насмехаться над ним. Он стоял на второй базе, униженный, под презрительное улюлюканье болельщиков. И здесь к нему подошёл полевой игрок Пи Ви Риз и встал с ним рядом. Он обнял Робинсона за плечи и посмотрел на толпу. Болельщики замолчали. Говорят, что позже Робинсон сказал, что рука Риза у него на плече спасла его карьеру,

Ищите пути к тому, чтобы наводить мосты между вами и теми, кто находится в круге вашего влияния, особенно тогда, когда они переживают трудные времена. Близкие отношения, которые вы устанавливаете с ними, в огромной степени укрепят вашу связь и подготовят вас к путешествию, которое вы сможете проделать вместе.

9. Установив отношения, двигайтесь вперед

Если вы хотите оказывать влияние на других, и желаете, чтобы они двигались в правильном направлении, прежде, чем вы куда-либо двинетесь, вам необходимо установить отношения с людьми. Попытка двигаться до установления связей является распространённой ошибкой неопытных лидеров. Попытки двигать других до того, как был пройден процесс установления связи с этими людьми, могут привести к недоверию, сопротивлению и разрушению отношений. Всегда помните о том, что прежде чем разделить с кем-либо дорогу, необходимо поделиться с ним самим собой. Как кто-то заметил, «Лидерство - это работа с людьми сегодня, направленная на воспитание в них желания следовать за вами к чему-то новому ради чего-то великого». Это желание рождается связью.

Для каждого человека влияния установление связи с представителями другой культуры является вызовом. У Джима в этой области богатый опыт, так как он работает с людьми в двадцати шести странах. Особенно интересной он находит работу с людьми из стран восточного блока, которые раньше контролировались Советским Союзом:

Когда мы только начали работать с людьми в Восточной Европе, это был действительно уникальный опыт. Мы очень мало знали об их культуре и ценностях и поняли, что то, что является для нас в бизнесе обычным делом, совершенно незнакомо людям, прожившим пятьдесят лет в условиях коммунистического правления.

Большинство жителей Америки воспитывались на этических и моральных ценностях иудаизма и христианства. Мы

часто воспринимаем это как нечто, само собой разумеющееся, точно так же, как и свободное предпринимательство и капитализм. Однако, как мы знаем, наши новые друзья из Польши, Венгрии и Чехии выживали в коррумпированном мире репрессивного правительства, пропаганды и учения с практически нулевой этикой. Условия, в которых они жили, вели их к уверенности в том, что успех приходит только к тем, кто обходит правила и побеждает недоброжелателей, используя их же приёмы. Мы увидели, что многие люди усвоили психологию успеха любой ценой и практически гордятся тем, как умно они научились нарушать правила.

Мы верили в важность того, чтобы показать этим замечательным людям, что настоящий успех возможен только тогда, когда человек ведёт себя этично и отстаивает принципы целостности и доверия. Это казалось трудной задачей, но люди оказались сообразительны, и мы стали работать с несколькими молодыми профессионалами, которые жаждали усвоить секреты действительного успеха.

Мы начали с того, что стали устанавливать отношения с людьми из этих стран. В каком то смысле, для нас, как для людей влияния, это был один из самых больших вызовов. Но мы смогли найти несколько ключевых людей, и стали для них друзьями и наставниками. Мы стали направлять их через эту новую парадигму этичной жизни и бизнеса, сконцентрированного на принципах. И мы инвестировали много времени на то, чтобы лучше узнать их, и установить связь с ними для совершения этого стоящего путешествия. Нашей целью было дать им инструменты для того, чтобы положительно влиять на людей в их странах.

Для нас это путешествие всё ещё продолжается. Но независимо от того, работаем ли мы с людьми из Восточной Европы, из Китая или из другой части мира, мы поняли, что люди в основном одинаковы. Каждый человек хочет быть успешным и счастливым, и готов учиться у тех, кто в этом идёт впереди них. Но вы не можете добиться существенного воздействия на жизнь людей до тех пор, пока не установите с ними личный контакт. Только после этого вы сможете взять их в путешествие и действительно изменить ситуацию.

Джим и Нэнси оказывают такое воздействие, которое ощущается во всем мире. Они понимают, что влияние-это значит установить связь с людьми, поднять их, и затем, убедив их стать свободными, воспроизвести себя в жизни других людей. Установление связи является фундаментальным шагом в этом процессе. Но прежде чем люди смогут перейти на более высокий уровень и воспроизвести своё

влияние в других, им необходимо сделать ещё один шаг: они должны обрести силу. Это и является предметом следующей главы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ НАЛАЖИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ЛЮДЬМИ

- **Оцените имеющиеся у вас связи.** Насколько сильна ваша связь с главными людьми, на жизнь которых вы влияете? Знаете ли вы ключ к жизни каждого из них? Есть ли у вас общие отправные точки? Есть ли вашей жизни то, что связывает вас? Если ваша связь не настолько сильна, насколько могла бы быть, помните о том, что инициатором до71жны выступать вы сами. Назначьте на следующей неделе время для того, чтобы встретиться за чашечкой кофе, пообедайте вместе, или просто поболтайте с каждым из них.
- **Устанавливайте связь на более глубоком уровне.** Если вы никогда не проводили вне работы сколько-нибудь значимого времени с важными для вас людьми, запланируйте сделать это в следующем месяце. Запланируйте уик-энд с выездом куда-либо, не забыв взять с собой своих жён или мужей. Или возьмите их с собой на семинар или на конференцию. Основное - это предоставить себя для возможности установить связь с людьми на более глубоком уровне и проводить часть своей жизни вместе с ними.
- **Передавайте им своё видение.** Наладив прочные связи с людьми, поделитесь с ними своими надеждами и мечтами. Создайте видение вашего общего будущего и пригласите их присоединиться к вам в вашем путешествии.

9

*Влиятельный человек...***ДЕЛЕГИРУЕТ ЛЮДЯМ ПОЛНОМОЧИЯ**

Важное место в бизнесе Джима занимают довольно частые встречи с некоторыми из его ключевых лидеров, и, поскольку они приезжают из разных уголков страны и со всего мира, его целью является организовывать такие встречи в разных местах. Одним из таких знаменитых мест, полюбившихся Джиму и Нэнси, является Оленья долина неподалёку от Солт Лэйк Сити в штате Юта. Недавно, когда они были там с группой своих лидеров, произошло нечто интересное. Джим вам об этом расскажет:

Оленья долина - по настоящему интересное место. Зимой - это великолепное место для катания на лыжах, а летом - это величественное зрелище гор, поросших лесом, и лугов, полных диких цветов. Мы по настоящему любим отдыхать здесь и используем это место для встреч с некоторыми нашими людьми.

В прошлом году мы провели время с группой из примерно десяти семейных пар в домиках, расположенных на склоне горы в Оленьей долине. Для всех это было чудесное время.

Когда мы приготовились уезжать, мы упаковали свои вещи и зашли в офис управляющего, для того, чтобы рассчитаться перед выездом в аэропорт. Но во время выписки счёта выяснилось, что одна из семейных пар случайно забыла ключ от своего домика внутри.

«Я собираюсь оштрафовать вас на 25 долларов за утерю ключа», - сказал клерк.

Должен заметить, я был несколько удивлён. Мы являлись их клиентами уже восемь лет. И за прошлую неделю мы потратили у них тысячи долларов. «Послушайте, - сказал я. - Мне нравится ваша политика по поводу утерянных ключей, но ключ находится у них в комнате. Но если мы сейчас будем возвращаться за ключом, мы опоздаем на самолёт. Может, забудем о ключе?»

«Нет, - сказал он. - Согласно правилам я должен взыскать с вас эту сумму». Даже после того, как я напомнил ему о нашем длительном сотрудничестве с их компанией и сказал о том, что чувствую по поводу этой дополнительной платы, он оставался при своём мнении. Более того, он стал ещё более жёстким, а моё раздражение возросло. Стоя там, я подсчитывал в уме, какую сумму мы потратили у них за прошедшие годы, и высчитал, что из-за ключа стоимостью в 25 долларов он рисковал разрушить отношения, принёсшие его компании 100 000 долларов!

В конечном итоге, мы заплатили штраф и уехали. По пути в аэропорт мы с Нэнси обсудили этот инцидент, и я пришёл к выводу, что, вообще-то, клерк не виноват. Виноват был владелец, который не обучил его соответствующим образом.

«Такие происшествия сводят меня с ума», - сказала Нэнси. - «До некоторых это просто не доходит. Знаешь, кто является

полной противоположностью этому? «Нордстром». Они просто восхитительны. Я не рассказывала тебе том, что произошло за день до нашего отъезда из Оленьей долины. Я пошла в «Нордстром», чтобы купить Эрику пижаму. Я выбрала такую, которая, по-моему, ему понравилась бы, и сказала продавщице, что брюки необходимо подрубить, и что мы уезжаем на следующий день рано утром. Не моргнув глазом, она сказала, что работа будет сделана сегодня же, и что покупку доставят прямо к нам домой».

«И это касалось всего лишь вещи, которую я купила!», - воскликнула Нэнси. - «Покупка стоила не дорого. Она сделала это всего лишь из-за пижамы».

О замечательном обслуживании в универмагах «Нордстром» уже ходят легенды. Под этим подпишется каждый, кто совершает там покупки. У них исключительные служащие, потому что компания построена по принципу делегирования полномочий. Эта философия делегирования полномочий служащим сжато изложена в короткой памятной записке, которую получает на руки каждый служащий, начинающий работать в компании:

Добро пожаловать в Нордстром

Мы рады, что вы работаете в нашей компании.

Наша главная цель - обеспечить клиентам первоклассное обслуживание.

Ставьте перед собой большие личные и профессиональные цели.

Мы абсолютно уверены в вашей способности достичь их.

Правила Нордстром:

Правило №1: Судите о людях хорошо в любой ситуации.

Других правил не будет.

Не стесняйтесь в любое время обращаться с вопросами к управляющему своего отделения, универмага, к генеральному менеджеру своего региона.

«Универмаги «Нордстром» концентрируются не на политике продаж, а на людях. Они верят в своих людей, вдохновляют их достигать отличного качества и предоставляют им свободу действий в достижении этого. Как сказал Том Петере, «Технологии не производят превосходных продуктов, и не убирают вовремя отходы; это делают люди, люди, которые не безразличны, люди, к которым относятся как к творческим личностям, каждая из которых может внести свой вклад в общее дело». И менеджеры, и персонал из офиса в Оленьей долине, выучив этот урок, могли бы извлечь из этого большую пользу.

ЧТО ЗНАЧИТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ ДРУГИМ

Английский художник по имени Уильям Уолкотт отправился в 1924 году в Нью-Йорк для того, чтобы описать свои впечатления от этого восхитительного города. Однажды утром он находился в офисе одного из своих бывших коллег, и к нему вдруг пришла мысль сделать несколько эскизов. Увидев на столе своего друга несколько листов бумаги, он спросил разрешения воспользоваться ими.

**Когда вы делегируете
полномочия другим, вы меняете
жизни, и это ситуация выиграл-
выиграл для вас и для тех, кому
вы делегируете.**

«Но это не бумага для эскизов, - возразил его друг. - Это обычная оберточная бумага».

Не желая утратить искру вдохновения, Уолкотт взял оберточную бумагу и произнёс: «Ничто не бывает обычным, если знаешь, как этим воспользоваться». На этой оберточной бумаге Уолкотт нарисовал два эскиза. Позже, в том же году, один из этих эскизов был продан за 500 долларов, а второй - за 1000, что в 1924 году являлось солидной суммой.

Люди, находящиеся под влиянием человека, делегирующего полномочия, подобны бумаге в руках талантливого художника. Не важно из чего они сделаны. Они могут стать драгоценностью.

Способность делегировать другим является одним из ключей к профессиональному и личному успеху. Джон Крейг отмечал: «Не важно, сколько работы вы можете сделать, насколько привлекательной является ваша личность. Вы далеко не продвинетесь в бизнесе, если не будете действовать через других людей». А управляющий Дж. Пол Гетти говорил: «Не имеет значение, какими знаниями и каким опытом обладает управляющий; если он не в состоянии достигать результатов через других людей, как управляющий он не представляет никакой ценности».

**Делегируя полномочия другим
людям, вы оказываете влияние
не только на них; вы влияете на**

всех тех, на кого оказывают влияние они.

Когда вы становитесь человеком, делегирующим полномочия, вы работаете с людьми и через людей, но сами делаете гораздо больше. Вы даёте способность другим людям достигнуть самых высоких уровней в их личном и профессиональном развитии. Попросту говоря, когда вы делегируете полномочия, вы даёте своё влияние другим людям с целью их личного и организационного роста. Вы делитесь собой - своим влиянием, положением, властью и возможностями - с другими с целью инвестировать в их жизнь так, чтобы они могли действовать наилучшим образом. Это значит - видеть потенциал людей, делиться с ними своими ресурсами и показывать им, что вы всецело верите в них.

Возможно, вы уже делегируете полномочия некоторым людям в вашей жизни, даже не зная об этом. Когда вы доверяете своему супругу принять важное решение и потом поддерживаете его, это значит, что вы делегируете ему свои полномочия. Когда вы решили, что ваша маленькая дочь готова самостоятельно перейти улицу и разрешили ей сделать это, вы делегировали ей свои полномочия. Когда вы поручаете служащей выполнение важной задачи и даёте ей необходимые для этого полномочия, вы тоже делегируете.

Когда вы делегируете людям свои полномочия, вы бросаете вызов их жизни, и это - ситуация «выиграл - выиграл» и для вас, и для тех, кому вы делегируете. Делегировать другим свои полномочия вовсе не то же самое, что одолжить кому-либо свою машину. Если вы одолжили свою машину, то у вас проблема. Вам не на чем больше ехать. Но, усиливая других за счёт делегирования своих полномочий, вы достигаете того же эффекта, что и в случае, когда делитесь информацией: Вы ничего не теряете. Вы усиливаете возможности других, не уменьшая своих.

ТРЕБОВАНИЯ К ТОМУ, КТО ДЕЛЕГИРУЕТ ПОЛНОМОЧИЯ

Стать тем, кто делегирует полномочия, может практически каждый, но делегировать полномочия каждому невозможно. Этот процесс срабатывает только в том случае, если выполняются определённые условия. У вас должно быть:

Положение

Вы не можете делегировать полномочия тем, кем вы не руководите. Эксперт лидерства Фред Смит объяснял: «Кто может дать

разрешение другому человеку стать успешным? Человек, облечённый властью. Остальные могут воодушевлять, но разрешение исходит только от того, у кого есть власть: от родителя, от начальника, от пастора».

Вы можете воодушевлять и мотивировать любого, кто встречается на вашем пути. Вы можете сделать больше любого человека или помочь определить направление движения любому человеку, с которым у вас построены наставнические отношения. Но для того, чтобы делегировать кому-либо свои полномочия, вы должны иметь этих полномочий больше, чем у него. Иногда нет нужды в том, чтобы такое ваше положение было формальным или официальным, но иногда - есть. На пример, если однажды мы пошли с вами в ресторан, и нам не понравилось то, на сколько долго мы ждали, пока нам принесут наш заказ, мы никогда не смогли бы принудить вас к тому, чтобы вы вместо нас пошли на кухню и всё ускорили. У нас нет такой власти. И поэтому мы, естественно, не можем делегировать её вам. Первое требование к делегированию полномочий - это обладание положением власти над людьми, которым вы хотите делегировать.

Отношения

Вторым требованием к делегированию полномочий являются отношения с людьми. Писатель XIX века Томас Карлайл сказал:

«Великий человек делится своим величием тем, как он обращается с маленькими людьми». И хотя те люди, которым вы делегируете свои полномочия, не являются «маленькими», они могут оказаться в положении, когда будут чувствовать себя таковыми, если вы не будете ценить своих отношений с ними.

Говорят, что отношения не формируются, а выковываются. Они требуют времени и совместного опыта. Если вы предприняли усилия наладить контакт с людьми, как мы писали об этом в предыдущей главе, то к тому времени, когда вы будете готовы делегировать свои полномочия другим людям, у вас сложатся с ними отношения достаточно цельные для того, чтобы вы могли ими руководить. И когда вы будете делать это, помните, что Ральф Уальдо Эмерсон писал: «Каждого человека оценивают по самым лучшим моментам в его жизни». Если вы цените людей и ваши отношения с ними, вы закладываете фундамент к тому, чтобы передать им свои полномочия.

Уважение

Отношения являются причиной того, что люди хотят быть рядом с вами, а уважение является причиной того, что они хотят получить от вас полномочия. Для процесса делегирования полномочий взаимное уважение является жизненно важным вопросом. Психиатр Ари Киев подытожил это следующими словами: «Если вы хотите, чтобы другие

вас уважали, вы должны показывать им своё уважение... Любой хочет чувствовать, что он на что-то годен и для кого-то важен. Несомненно, люди отдадут свою любовь, уважение и внимание тому, кто чувствует эту потребность. Забота о людях вообще отражает и веру в себя, и веру в других». Если вы верите в людей, заботитесь о них и доверяете им, они знают об этом. И это уважение воодушевляет их на то, чтобы следовать туда, куда вы их ведёте.

Приверженность

Последним требованием к тому, кто желает делегировать свои полномочия, является приверженность.

Управляющий компанией «USAir» Эд МакЭлрой подчёркивал, что «приверженность даёт нам новую силу. Не важно, что придёт к нам - болезнь, бедность или беда, мы никогда не отведём своих глаз от цели». Процесс делегирования полномочий не всегда лёгок, особенно, когда вы практикуете это впервые. Это дорога, на которой множество препятствий и ответвлений. Но это тот путь, по которому стоит идти, так как награды на этом пути очень велики. Как утверждал Эдвард Дэви и Рочестерского университета, «Люди должны верить в то, что задача достойна выполнения, если им приходится быть приверженными ей». Если вам необходимо напоминать о важности делегирования полномочий другим людям, помните о следующем: Когда вы делегируете полномочия другим, вы влияете не только на них самих; вы влияете на всех, на кого влияют они. Это - воздействие!

Если вы обладаете властью в жизни людей, построили с ними отношения и посвятили себя процессу передачи полномочий, вы находитесь в том положении, когда можете делегировать полномочия. Но есть ещё один жизненно важный элемент мозаики, который необходимо поставить на место. Вам необходимо правильное отношение.

Многие люди пренебрегают передачей полномочий, так как не чувствуют себя в безопасности. Они боятся утратить свою работу в пользу тех людей, которых они обучают. Они не хотят того, чтобы их заменили или сместили, даже если это означает переход на более высокую должность, и что их место займёт тот, чьим наставником они являются. Они боятся изменений. Но изменения - это часть процесса делегирования полномочий - как для людей, которым вы делегируете, так и для вас самих. Если вы хотите подняться вверх, то существуют то, с чем вам следует захотеть расстаться.

Если вы не уверены в своей позиции в смысле своего отношения к переменам, которые происходят в связи с тем, что вы делегируете полномочия другим людям, ответьте на следующие вопросы:

Вопросы, которые необходимо задать до того, как вы начали

1. Верю ли я в людей, и чувствую ли я то, что они являются самой большой ценностью моей организации?
2. Верю ли я в то, что делегирование полномочий даст гораздо больше, чем личные достижения?
3. Активно ли я ищу потенциальных лидеров, которым можно передать полномочия?
4. Захочу ли я поднять других на уровень, превышающий мой уровень руководства?
5. захочу ли я инвестировать время в развитие людей, обладающих потенциалом руководителей?
6. Захочу ли я позволить другим получать почести за то, чему я их научил?
7. Позволяю ли я другим свободно развиваться как личности и управлять процессом, или я должен контролировать это?
8. Захочу ли я публично передать свою власть и влияние потенциальным лидерам?
9. Захочу ли я позволить другим выжить меня с работы?
10. Захочу ли я передать эстафету лидерства людям, которым я делегирую полномочия, и усердно работать на них?

Если вы ответите не более, чем на пару из этих вопросов, то вам необходимо потрудиться над своим отношением. Вы должны в достаточной мере верить в других людей для того, чтобы дать им всё, что в ваших силах, и верить в себя для того, чтобы знать, что это не причинит вам вреда. Просто помните, что если вы будете продолжать расти и развивать себя, у вас всегда будет что дать, и вам не придётся волноваться по поводу того, что вас сместят.

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ ДРУГИМ ДЛЯ ПОЛНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИХ ПОТЕНЦИАЛА

Как только вы обрели уверенность в себе и в тех, кому вы хотите делегировать полномочия, вы готовы начать процесс. Вашей целью должна быть передача сначала относительно небольших, простых заданий, с постепенным возрастанием их ответственности и власти. Чем менее зрелы те, с кем вы работаете, тем более длительным будет этот процесс. Но не зависимо от того, являются ли эти люди зелёными новичками или закалёнными ветеранами, очень важно провести их через весь процесс целиком. Делегируя полномочия другим, следуйте следующим указаниям:

1. Оценивайте их

При делегировании полномочий отправной точкой является оценивание людей. Если вы дадите не очень опытным людям слишком много власти в слишком короткое время, вы можете обречь их на провал. Если вы будете двигаться очень медленно с теми, у кого много опыта, вы можете деморализовать их и ввергнуть в состояние фрустрации.

Иногда, когда лидеры неправильно оценивают возможности других, результаты могут быть комичными. На пример, мы читали о случае из жизни Альберта Эйнштейна, который иллюстрирует этот момент. В 1898 году Эйнштейн подал заявление для поступления в Мюнхенский технологический институт, но получил отказ в виду того, что «являлся полностью бесперспективным». В результате, вместо того, чтобы посещать занятия, он работал в качестве инспектора в Швейцарском патентном офисе в Берне. А имеющееся у него свободное время он работал над тем, чтобы отшлифовать и описать свою теорию относительности.

Помните о том, что в любом человеке заложен потенциал к успеху. Ваша задача - увидеть этот потенциал, определить, чего им не хватает для развития этого потенциала, и оснастить их тем, что им необходимо. По мере того, как вы будете оценивать тех, кому вы собираетесь делегировать полномочия, обращайте внимание на следующее:

- **Знания.** Думайте о том, что необходимо знать людям для того, чтобы выполнить любую задачу, которую вы им собираетесь поручить. Не думайте, что они знают всё, что знаете вы. Задавайте им вопросы. Дайте им дополнительную информацию. Создайте им видение, дав им картину того, насколько их действия помогут выполнению миссии организации и достижению ваших целей. Знание - это не только полномочия; это - передача полномочий.
- **Умение.** Проверьте умения людей, которым вы собираетесь делегировать полномочия. Нет ничего более удручающего, чем получить задание, выполнить которое у вас нет никакой возможности. Посмотрите на то, что эти люди делали ранее, и на то, что они делают сейчас. Некоторые умения являются наследственными. Другим следует обучиться через тренировки и опыт. Вашей задачей является определение того, что необходимо для выполнения данной работы, и убедиться в том, что у людей есть всё, что им необходимо, чтобы добиться успеха.
- **Желание.** Греческий философ Плутарх отмечал, что «И на самой плодородной земле, если её не обрабатывать, вырастут лишь буйные сорняки». Никакие умения, знания или потенциал

не помогут людям достичь успеха, если у них нет желания его достичь. Но если желание присутствует, делегировать полномочия легко. Как писал эссеист семнадцатого века Джин Ла Фонтен, «Человек устроен так, что как только что-либо зажигает его душу, всё невозможное для него исчезает».

2. Будьте для них примером

Даже те, кто обладает знанием, мастерством и желанием, нуждаются в том, чтобы знать, чего от них ожидают, и лучшим способом информировать их об этом - это показать. Люди делают то, что они видят. Небольшая история о сельском мальчишке, который жил в горах Колорадо, очень хорошо это иллюстрирует. Однажды он забрался на высокую гору и нашёл гнездо орла, в котором были отложены яйца. Пока орла не было, он стянул одно из яиц, принёс его на ферму и положил его под наседку, высиживавшую цыплят.

Цыплята стали появляться на свет один за другим, и когда вылупился маленький орлёнок, у него не было никакого повода считать себя кем-либо другим, кроме цыплёнка. И он делал всё то, что делали и другие цыплята на ферме. Он бегал по двору в поисках зёрнышек, он изо всех сил пытался кудахтать и даже не пробовал оторвать ноги от земли и перелететь через ограду, хотя она и была высотой лишь в несколько футов,

Так продолжалось до тех пор, пока он не достиг больших размеров, чем его якобы родственники и его приёмная мама-курица. И случилось так, что над фермой пролетел орёл. Молодой орёл услышал его клёкот и увидел, как тот спикировал на кролика в поле. И в этот момент молодой орёл в глубине сердца почувствовал, что он не такой, как все остальные цыплята на ферме. Он расправил крылья, и прежде, чем осознал это, полетел вслед за другим орлом. До тех пор, пока он не увидел подобного себе в полёте, он не знал о том, кто он такой, и о том, что он в состоянии делать.

Люди, которым вы хотите делегировать полномочия, необходимо увидеть, что значит летать. В качестве наставника, у вас есть самая лучшая возможность показать им это. Смоделируйте то отношение и ту рабочую этику, которую они бы с радостью приняли. И каждый раз, когда вы можете подключить их к своей работе, берите их с собой. Лучшего пути помочь им узнать и понять то, чего вы о них хотите, не существует.

3. Разрешите им добиться успеха

Как лидер и человек влияния, вы можете верить в то, что каждый хочет быть успешным и автоматически жаждет успеха, возможно, в той же степени, что и вы. Но не все те, на кого вы оказываете влияние, думают точно так же, как и вы. Вы должны помочь другим думать,

что они могут достичь успеха и показать им, что вы хотите, чтобы они добились успеха. Как это сделать?

- **Ожидайте этого.** Писатель и профессиональный оратор Дэнни Кокс советовал: «Важно помнить о том, что если у вас нет воодушевляющего энтузиазма, который является заразительным, то, что у вас есть, тоже является заразительным». Люди в состоянии чувствовать ваше скрытое отношение, вне зависимости от того, что вы говорите, или что вы делаете. Если вы будете ожидать успеха от своих людей, они будут знать об этом.
- **Говорите об этом.** Людям необходимо слышать от вас о том, что вы верите в них, и хотите, чтобы они добились успеха. Часто говорите им о том, что вы знаете, что они этого добьются. Посылайте им воодушевляющие записки. Станьте позитивным пророком их успеха.
- **Усиливайте это.** Вы никогда не переборщите, когда дело касается веры в людей. Эксперт по руководству Фред Смит взял себе в привычку давать людям много положительного усиления. Он говорит: «Как только я распознаю успех, я пытаюсь расширить горизонты людей. Я мог бы сказать: «Это потрясающе!», но я не останавливаюсь на этом. Завтра я вернусь, повторю комплимент и скажу: «Ты мог год назад представить, что сможешь сделать это? А как ты удивишься тому, что сможешь сделать в следующем году!»

Как только люди поймут и осознают то, что вы действительно верите в их успех, и привержены тому, чтобы оказать им помощь, они станут верить, что смогут выполнить то, что вы им поручили.

4. Передавайте им власть

Настоящим сердцем делегирования полномочий является передача вашей власти - и влияния - людям, наставником которых вы являетесь, и которых вы развиваете. Многие хотят взвалить ответственность на других. Они с радостью поручают им выполнение задач. Но делегирование полномочий - это нечто большее, чем когда вы делитесь с другими грузом своей работы. Это - когда вы делитесь своей силой и способностью выполнять задачи.

Эксперт по менеджменту Питер Друкер отмечал: «Ещё ни один из управленцев не пострадал от того, что его подчинённые были сильны и эффективны». Люди становятся сильными и эффективными только в том случае, если им дают возможность принимать решения, инициировать действия, разрешать проблемы и принимать вызовы. Когда вы делегируете полномочия другим, вы помогаете им развивать способность работать независимо в пределах вашей власти. У. Элтон

Джон предложил следующее: «Человек, который достигает наиболее удовлетворительных результатов, не всегда является тем, кто отличается особым блестящим умом. Это скорее тот, кто может наилучшим образом скоординировать умы и таланты своих союзников».

По мере того, как вы делегируете полномочия людям, давайте им такие задания, за которые они, как вы знаете, в состоянии взяться и выполнить. Это сделает их уверенными и даст им шанс испытать свою новую власть и научиться мудро распоряжаться ею. А как только они станут эффективными, давайте им более трудные задачи. Отличным правилом является то, что если кто-либо в состоянии сделать работу на 80% так же хорошо, как и вы, делегируйте ему это. И, наконец, вашей целью является передать свои полномочия другим так хорошо, чтобы они были в состоянии выполнить любую задачу, которая встанет перед ними. И со временем они разовьют своё собственное влияние на других людей до такой степени, что для того, чтобы быть эффективными, ваше влияние им более не понадобится.

5. Показывайте публично свою уверенность в них

Когда вы впервые передаёте власть людям, которым делегируете полномочия, вам необходимо сказать им о том, что вы верите в них, и сказать об этом нужно публично. Публичное признание позволит им узнать о том, что вы верите в их успех. В то же время это показывает другим людям, с которыми они работают, что у них есть ваша поддержка, и что за ними стоите вы. Это осязаемый путь к тому, чтобы поделиться своим влиянием (и расширить его).

Джон обладает особым талантом в области делегирования полномочий и публичной демонстрации своей уверенности в людях. У него есть интересная история об одном из своих самых больших успехов в области делегирования:

В прошлой главе я говорил о том, что Дэн Рейланд проработал со мной вместе уже пятнадцать лет. Когда Дэн стал работать со мной, он был интерном, только что окончившим обучение. Он был очень талантлив, но у него всё же были некоторые шероховатости. Я работал с ним довольно много - моделируя, мотивируя и обучая его - и за очень короткое время он стал первоклассным пастором.

Буквально через несколько лет он стал моим ключевым игроком. Как только возникала новая программа, которую необходимо было создать и внедрить, я часто обращал свой взор на Дэна, делегировал ему полномочия по выполнению этой задачи, и давал ему свою полную уверенность и власть. И он брался за это. Раз за разом, когда я поручал ему важные проекты, он проходил через весь процесс, осуществлял его, воспитывал

лидеров, которые вели его, и возвращался ко мне за другой задачей. Он постоянно отстранял себя от работы.

В 1989 году, после того, как Дэн проработал со мной уже шесть или семь лет, я оказался в положении, когда мне понадобилось нанять управляющего пастора, что-то типа главного управляющего офисом. И я точно знал, что хочу видеть на этом месте именно Дэна.

Я прекрасно знал о том, что когда вы выдвигаете руководителя из рядов своей организации, это часто вызывает негодование и сопротивление со стороны коллег этого человека. Но у меня был план. По мере того, как я начал передавать свою власть Дэну, я никогда не упускал возможности хвалить его в присутствии других, демонстрировать свою уверенность в нём, и напоминать всем о том, что Дэн действует от моего имени. В результате, оставшийся персонал стал вращаться вокруг него, и он получил полномочия их нового руководителя.

Воспитывая руководителей, показывайте им и их последователям, что вы уверены в них, и наделяете их своей властью. И вскоре вы обнаружите, что они получили полномочия добиться успеха.

6. Обеспечьте им обратную связь

Хотя вам и необходимо хвалить своих людей публично, вы не можете позволить им очень долго обходиться без того, чтобы обеспечить им честную, позитивную обратную связь. Встречайтесь с ними на'-динедля того, чтобы указать им на их ошибки, неправильные решения и неправильные суждения. В начале это может оказаться для некоторых трудным. В этот ранний период вы должны быть достаточно гибким. Пытайтесь дать им то, что им необходимо, а не то, чего они заслуживают. И приветствуйте любой шаг вперёд, совершённый ими. Люди делают то, что заслуживает похвалы.

7. Освободите их для того, чтобы они продолжали самостоятельно

Не важно, с кем вы работаете для того, чтобы делегировать полномочия - ваши служащие, дети или супруги - вашей конечной целью должно быть их освобождение для того, чтобы они могли принимать правильные решения и добиваться успеха самостоятельно. А это значит предоставлять им свободу на столько, на сколько это возможно, как только они будут к этому готовы.

Президент Авраам Линкольн был мастером делегирования полномочий своим лидерам. На пример, когда он назначил генерала Улисса С. Гранта командующим объединёнными армиями в 1864 году,

он направил ему следующее послание: «Я не спрашиваю, и знать ничего не хочу о ваших планах. Примите ответственность и действуйте, и обращайтесь ко мне за помощью».

Это именно то отношение, которое необходимо вам при делегировании полномочий. Дайте власть и ответственность, и предложите помощь в случае необходимости. Джону и мне повезло в том, что когда мы были детьми, ключевые люди в нашей жизни делегировали нам свои полномочия. Наверное, самым влиятельным человеком в жизни Джона в этом плане был его отец, Мэлвин Максвелл. Он всегда подвигал Джона к тому, чтобы тот был самым лучшим, каким только мог, и давал ему разрешение и свою силу каждый раз, когда мог сделать это. Много лет спустя, обсуждая этот вопрос с Джоном, Мэлвин Максвелл так говорил о своей философии: «Я никогда сознательно не ограничивал тебя в том случае, когда знал, что то, что ты делал, с моральной точки зрения было правильным». Вот оно отношение, дающее силу!

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Если вы возглавляете какую-либо организацию - компанию, клуб, церковь или семью - одной из наиболее важных ваших задач в качестве лидера является научиться делегировать полномочия другим людям. Делегирование приносит огромные результаты. Оно не только помогает тем, кого вы воспитываете, стать более уверенными, энергичными и продуктивными, но также даёт возможность сделать вашу жизнь лучше, предоставить вам дополнительную свободу и улучшить рост и здоровье вашей организации.

Фарзин Маджиди, руководитель программы коммуникаций Лос Анжелеса, выразил свои убеждения по поводу делегирования полномочий следующим образом: «Нам нужны лидеры, которые делегируют свои полномочия и создают новых лидеров. Для менеджера уже недостаточно быть уверенным в том, что у всех есть работа, и она выполняется. Сегодня все служащие должны быть «в доле» и иметь право собственности на всё, что они производят. Для того, чтобы сделать это, очень важно, чтобы служащие принимали решения, которые напрямую связаны с их благополучием. Так принимаются наилучшие решения. В этом суть делегирования полномочий». В нашем обществе, переполненном конкуренцией, делегированное лидерство очень часто становится единственным реальным преимуществом, которое одна организация имеет перед другой.

Делегируя полномочия другим людям, вы увидите, что все аспекты вашей жизни станут меняться к лучшему. Делегирование позволит лично вам иметь больше свободного времени для наиболее важного в вашей жизни, повысит эффективность вашей организации,

повысит ваше влияние на других и, что самое лучшее, окажет огромное позитивное воздействие на тех людей, кому ваши полномочия были делегированы.

Недавно Джим получил письмо от человека, которого он мотивировал на протяжении нескольких лет, которого обучал и которому делегировал свои полномочия. Имя этого человека - Мич Сала, и вот его письмо:

Дорогой Джим,

Я знаю, что Вы сейчас пишете книгу о влиянии, и я испытываю необходимость приложиться пером к бумаге для того, чтобы выразить своё глубокое уважение и свою любовь к Вам и к Нэнси и рассказать Вам о том огромном влиянии, которое Вы оказали на мою жизнь.

Ваше влияние началось еще до того, как мы встретились, когда я впервые прослушал одну из Ваших кассет. Ваше видение, положительный аттитюд и поверженная вера были воодушевляющими, а способность Нэнси поместить жизнь и её препятствия в правильную перспективу помогли мне по-новому увидеть мой мир. Наблюдая за Вами, я почувствовал в Вас необычайную глубину личности. Я восхищался этим и хотел быть таким же. Это заставило меня лучше познакомиться с Вами для того, чтобы развить наши отношения. У меня раньше не было близких друзей, по этому это было новым для меня. Видите ли, я вырос в Африке, где мой отец работал управляющим на большой лесопилке. Мои старшие брат и сестра учились в школе вдали от дома, и я рос лишенным окружения других детей. Я был вроде одинокого волка. Когда мне исполнилось восемь, меня отправили в традиционную школу-интернат. Это было хорошо для моего образования, но плохо для моего самонимения. У меня было чувство неудачника.

Когда я стал взрослым, это чувство заставило меня напряжённо трудиться для того, чтобы что-то доказать самому себе, но, что бы я ни делал, я чувствовал пустоту. И я терпел неудачу в том, что было наиболее важным для меня: быть хорошим мужем и отцом.

Но Вы в нужное время оказали влияние на мою жизнь. Вы поняли меня, заставив чувствовать себя принятым, не смотря на все мои ошибки и провалы. Вы помогли мне вырасти в моей семейной жизни, в финансовом и духовном плане. В моей жизни изменилось всё.

Позитивное влияние Джима помогло Мичу Сала изменить свою жизнь. Джим провёл его через весь процесс. Он смоделировал для него целостный образ жизни. Он мотивировал и обучал его. Он делегировал ему полномочия. И с годами Мич стал человеком влияния

мирового масштаба. Посредством своих деловых предприятий и публичных выступлений он ежегодно прикасается к жизням сотен тысяч людей в более чем двадцати странах мира. И что самое замечательное, он использует своё влияние для того, чтобы воспитывать ещё большее количество лидеров, которые учатся тому, как позитивно влиять на много большее количество людей. Он воспроизвёл своё влияние в других людях, и это является предметом рассмотрения в заключительной главе этой книги.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Давайте другим больше, чем поручения. Если вы руководите бизнесом, отделом, семьёй, церковью или любой другой организацией, вы, наверное, готовы к тому, чтобы передать часть своей ответственности кому-нибудь другому. Прежде чем официально начать этот процесс, внимательно проанализируйте свою стратегию передачи эстафетной палочки, используя следующие пункты:

Опишите задачу: _____

Определите того, кому вы её поручите: _____

Каких знаний требует выполнение задачи? _____

Есть ли у этого человека требуемые знания?

Да _____ Нет _____

Каких умений требует выполнение задачи? _____

Есть ли у этого человека требуемые умения?

Да _____ Нет _____

Моделировали ли вы то, как должна быть сделана эта работа?

Да _____ Нет _____

Дали ли вы человеку компетенцию и разрешение на достижение успеха?

Да _____ Нет _____

Выразили ли вы публично вашу уверенность в этом человеке?

Да _____ Нет _____

Обеспечили ли вы этому человеку личную обратную связь?

Да _____ Нет _____

Определили ли вы дату, когда позволите этому человеку работать полностью самостоятельно?

Да _____ Нет _____

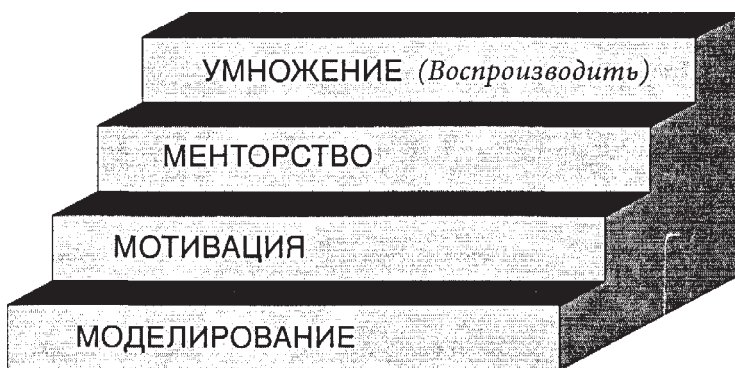
Повторяйте этот процесс с любой задачей, которую вы собираетесь делегировать, до тех пор, пока она не станет вашей привычкой. Даже если тот, кому вы делегируете полномочия, уже добился успеха и проявил себя.

Продолжайте хвалить его, ободрять и публично демонстрировать свою уверенность в нём.

10

Влиятельный человек...

ВОСПРОИЗВОДИТ ДРУГИХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ



В начале этой книги мы рассказали вам о людях влияния и особенно о тех, кто оказал влияние на наши жизни - Гленне Лезервуде, который был учителем Джона в воскресной школе в седьмом классе, и Джерри и Пэтти Бюмонт, которые взяли под своё крыло Джима и Нэнси во время рождения Эрика. Наши жизни заполнены замечательными влиятельными людьми. Но самую большую ценность привнесли в нашу жизнь те люди, которые не только оказали на нас влияние, но и сделали влиятельных людей из нас самих. В случае с Джоном, самое большое влияние по его формированию и моделированию его личности оказал его отец, Мелвин Максвелл. А в случае с Джимом это место, наверное, занимает Рич Де Вое:

Я вырос в замечательной семье. У нас было много любви, хотя и не было много денег. Взгляды моего отца на политику и экономику были в основном либеральными, и он советовал мне поступить в колледж и найти хорошую работу. Но когда мне было двадцать с небольшим, я впервые услышал выступление Рича Де Боса, которое меня загипнотизировало. Он представил мне абсолютно новую парадигму. Он говорил о свободном предпринимательстве, о ценности индивидуума, о мечте, свободе и «сострадательном капитализме». Он также говорил о своей вере в бога и призывал людей жить целостно и со страстью. Я никогда ранее не встречал философии, в которой было бы столь же много смысла, как в его коротком послании о личных достижениях. Это изменило меня навсегда.

Сегодня, конечно, Рич Де Вое является одним из самых влиятельных бизнесменов в мире. Он - основатель и, в прошлом, президент Amway;

ему принадлежит команда NBA «Орlando Мэджик»; он является президентом «Госпел Филмз» и «Фонда Де Вое»; его часто просят оказывать консультационную помощь по вопросам бизнеса президенты и другие влиятельные люди. Джим смотрит на него как на руководителя и наставника. С годами он стал называть Рича своим другом.

Рич Де Вое понимает ценность воспитания лидеров, людей, которые способны стать лидерами в собственном понимании этого слова. В каком-то смысле, обучение других тому, как стать лидером, подобно передаче эстафетной палочки в эстафете. Если вы хорошо бегаєте, но не способны передать эстафетную палочку другому бегуну, вы проиграете гонку. Но если вы хорошо бегаєте, набираете и тренируете других хороших бегунов и учитесь хорошо передавать эстафету, вы можете выиграть. И когда доходит до влияния, если вы можете постоянно повторять этот процесс, вы можете во сто крат увеличить своё влияние.

СИЛА УМНОЖЕНИЯ

В той работе с людьми, которую мы оба проделали, нам было нужно научиться передавать эстафету. Мы не смогли бы стать успешными, если бы не научились этому. И сейчас мы хотим передать её вам. Если вы успешно прошли через процесс влияния, вы научились тому, как держать гонку. Вы понимаете, насколько важным для вас является быть примером целостности. Вы научились мотивировать людей, заботясь о них, веря в них, слушая их и отдавая им своё понимание. Вы понимаете, что люди действительно растут только тогда, когда у них есть наставник. Им нужно становиться больше, им нужно проводить через трудности жизни. Им необходима связь с другими, и им должны быть делегированы полномочия. Прямо сейчас вы принимаете участие в хорошей гонке. И если вы обучили других, вы их тоже заставили бежать. Но пришло время передать палочку, и если вы не вложите её им в руки, гонка окончена. У них не будет смысла бежать дальше, и этот движущий момент умрёт вместе с ними.

Вот почему в процессе становления влиятельным человеком репродуктивная фаза имеет такое важное значение. Взгляните на преимущества создания лидеров в своей собственной организации, которые способны не только следовать за вами, но и влиять на других и поднимать их на новую ступень:

- **Воспроизводство лидеров поднимает ваше влияние на новый уровень.** Всякий раз, когда вы влияете на людей, которые либо не влияют, либо не могут влиять на других, вы ограничиваете собственное влияние. Но когда вы влияете на лидеров, вы в огромной степени влияете на тех, на кого влияют они. Это эффект умножения. (Эта идея более глубоко рассмотрена в книге Джона «Воспитание лидеров вокруг вас»). Чем больше ваше влияние, тем большему количеству людей вы можете помочь.
- **Воспроизводство лидеров выводит их персонал на новый уровень.** Каждый раз, когда вы помогаете другим стать лучшими лидерами, вы поднимаете планку их потенциала. Лидерство – это крышка на способности человека выполнять задачи и влиять. Человек, действующий самостоятельно, но не практикующий лидерство, может сделать лишь столько, сколько позволяют его личность и профессионализм. Но как только люди понимают, что такое лидерство и начинают применять его принципы, они срывают крышку с личного потенциала. И если они ведут тех, кто ведёт других, потенциально возможности их достижений не имеют никаких ограничений.
- **Воспроизводство лидеров умножает ресурсы.** В то время, как вы воспитываете лидеров, вы заметите, что ваши ресурсы увеличиваются в объёме. У вас больше времени, потому что

вы можете поделиться своим грузом и делегировать полномочия в возрастающих размерах. В процессе обучения лидерству ваши люди становятся мудрее и более ценны в качестве консультантов. И в качестве дополнительной премии вы получаете личную преданность со стороны практически всех тех, кого вы воспитываете.

- **Воспроизводство лидеров даёт гарантию будущему вашей организации.** Дж. Алан Бернард, президент «Мид Парк Инк.», рассматривал воспитание лидеров с точки зрения перспективы: «Вокруг хорошего лидера всегда будут те, которые в отдельных видах деятельности сильнее его самого. В этом суть лидерства. Никогда не бойтесь нанимать тех и управлять теми, которые в определённом виде работы лучше, чем вы. Они могут лишь усилить вашу организацию». Воспитание лидеров не только делает вашу организацию сильнее. Оно даёт ей прекрасное будущее. Если в организации всего лишь несколько человек способны лидировать, организация не сможет процветать, когда они уйдут в отставку, или если с ними что-нибудь случится. Возможно, она даже не сможет выжить.

В 1995 году Джон имел возможность наблюдать реакцию организации, когда её руководитель уходил из неё после того, как воспитал в ней многих сильных лидеров и передал им свои полномочия. После четырнадцати лет руководства и воспитания руководителей в церкви Скайлайн Уэслеян, Джон с должности старшего пастора ушёл в отставку. Он ушёл с тем, чтобы полностью посвятить себя своей организации «INJOY», которая предлагает семинары и материалы по росту руководителей и личностному развитию. И каков же результат его поступка? Дела «Скайлайн» идут очень хорошо. И через год после своего ухода он получил записку от Джейн Хэнсен, служащей «INJOY», муж которой был штатным сотрудником «Скайлайн».

Дорогой Джон!

Я просто размышляла о «Скайлайн» и о том, как она процветает после твоего ухода... То, что вы совершили - это пример абсолютного вклада в руководство и развитие прихода. Когда мы смотрим на плоды Вашего труда, перед нами разворачивается живой пример высказывания «делайте то, что проповедуете». Я, не колеблясь, могу сказать любому человеку, что те принципы, которым Вы учите, работают. Я думаю, что для человека нет большей награды, чем когда он, влив во что-то свою жизнь, уходит, а его дело процветает! Было бы позором, если бы из-за ухода одного человека развалился бы весь приход.

*Спасибо за то, что влили в нас свою жизнь.
Ваш друг Джейн.*

Когда вы являетесь наставником для людей и развиваете их потенциал руководителей, это может во многом изменить жизнь вашей организации, жизнь ваших людей и вашу собственную жизнь.

РАЗБУДИТЕ В СЕБЕ ВОСПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Каждый человек обладает потенциалом умножить влияние, развивая и воспроизводя лидеров. Для того чтобы разбудить в себе производителя, сделайте частью своей жизни следующие принципы:

Хорошо руководите самим собой

Способность руководить другими начинается с руководства самим собой. Вы не можете воспроизвести то, чего у вас нет. Труэтт Кейти, предприниматель и основатель сети ресторанов «Chkk-Fil-A», сказал: «Причина номер один, из-за которой руководители терпят неудачу, - это их неспособность руководить самими собой».

Когда мы думаем о саморуководстве, на ум приходят многие качества: целостность, верные приоритеты, видение, самодисциплина, умения решать проблемы, позитивный аттитюд, и так далее. Желание и план игры для личного развития могут помочь вам культивировать эти качества, но самым большим препятствием в вашем становлении как лидера можете оказаться вы сами. Об этой проблеме психолог Шелдон Копп писал так: «Все самые важные сражения ведутся внутри самого человека».

Если вы ещё не поставили себя на программу роста и развития лидерства, начните сегодня. Слушайте кассеты. Посещайте семинары. Читайте развивающие книги. (Книга Джона «Воспитание лидера внутри себя» является прекрасным учебником для развития лидерства). Если вы еженедельно будете устанавливать себе цели по личностному росту, вы сможете стать производителем лидеров. Теолог девятнадцатого века Х.П. Лиддон чётко видел эту связь, когда утверждал: «То что мы делаем по какому-либо важному случаю будет, возможно, зависеть от того, кем мы уже являемся; а то, чем мы являемся, будет результатом предшествующих лет самодисциплины». Личное развитие приносит дивиденды.

Постоянно ищите потенциальных лидеров

Бывший главный тренер футбольной команды «Нотр Дам» Лоу Хольц высказался по поводу предмета, который очень хорошо знал: «Для победы вам необходимы хорошие спортсмены, и мне всё равно,

кто их тренер». То же самое верно и в вашей личной и профессиональной жизни. Если вы хотите воспроизводить лидеров, вам необходимы хорошие люди с потенциалом лидеров. Промышленник Эндрю Карнеги подчёркивал, что «ни один человек не сможет произвести великого лидера, если хочет сделать всё в одиночку или получить все заслуги за то, что сделал это». Те, кто эффективно развивают людей, всегда находятся в поиске потенциальных лидеров.

Говорят, что «учитель появляется тогда, когда ученик готов к этому». Но верно и то, что когда учитель готов, появляется ученик. Если вы продолжаете развивать себя в качестве лидера, вы вскоре будете в состоянии развивать других. А если вы хотите быть великим воспроизводителем лидеров, вам необходимо вести поиск и набирать как можно лучших людей.

Ставьте команду на первое место.

Великие наставники лидеров, прежде чем думать о себе, думают о благополучии команды. Дж. Карла Норткэтт, ежемесячно получающий от Джона кассеты «Клуба жизни» компании «ENJOY», утверждал: «Целью многих лидеров является заставить людей выше ценить самого лидера. Целью великого лидера является заставить людей ценить выше самих себя».

Билл Рассел был талантливым баскетболистом. Многие считают его самым лучшим командным игроком в истории профессионального баскетбола. Рассел отмечал: «Главной мерой того, насколько хорошо я отыграл матч, было то, насколько лучше я помог сыграть своим партнёрам по команде». Это именно то отношение, которое необходимо для того, чтобы стать великим воспроизводителем лидеров. Команда должна стоять на первом месте.

Считаете ли вы себя командным игроком? Дайте ответы на следующие вопросы с тем, чтобы увидеть, где вы находитесь, когда речь идёт о защите интересов команды:

Семь вопросов для успешной командной ориентации

1. Увеличиваю ли я ценность других?
2. Увеличиваю ли я ценность организации?
3. Легко ли я отдаю заслуги другим, когда всё идёт хорошо?
4. Постоянно ли наша команда набирает новых игроков?
5. Использую ли я своих запасных игроков настолько, насколько это в моих силах?
6. Многие ли члены команды постоянно принимают важные решения?
7. Делает ли наша команда упор на одержание победы больше, чем на производство звёзд?

Если вы ответили «нет» на некоторые из этих вопросов, возможно, вам захочется переоценить ваше отношение по поводу команды. Кто-то сказал: «Совершенный лидер - это тот, кто хочет развивать людей до такой степени, чтобы по своим знаниям и возможностям они превосходили его самого». Когда вы умножаете своё влияние, развивая других лидеров, это и должно быть вашей целью.

Посвятите себя воспитанию лидеров, а не последователей.

Мы уверены в том, что наша страна переживает сейчас кризис лидерства. Недавно мы встретили в журнале «New Republic» статью, посвящённую этой проблеме. В ней писалось: «Двести лет тому назад маленькая республика, находящаяся на краю земли, неожиданно произвела таких людей, как Джефферсон, Гамильтон, Мэдисон, Адаме и других. В то время её население составляло всего лишь 3 000 000 человек. Сегодня нас более 200 миллионов. Где же великие люди? На первой странице истории о лидерстве должно было бы быть около 60 Франклинов. Но не ищите - их там нет».

Ральф Нейдер, адвокат и основатель центра «Реагирующий закон», говорил: «Задача лидера - производить ещё большее количество лидеров, а не последователей». Возможно, двести лет назад люди лучше это понимали. Но сегодня производство лидеров не является для многих людей приоритетом. Кроме того, производить других лидеров не всегда легко и просто, особенно для тех, кто является врождённым лидером. Как отмечал эксперт по менеджменту Питер Друкер, «Те, кто в чём-то превосходят других, редко могут рассказать вам, как это делать».

Вот почему для того, кто хочет воспитывать других лидеров, очень важно быть приверженным своей задаче. Мы уже говорили это и повторим ещё раз: «Всё начинается и заканчивается лидерством». Когда вы поднимаете лидеров и делегируете им полномочия, вы положительно воздействуете на самих себя, на свою организацию, на тех, кого вы развиваете, и на всех тех, к кому прикасаются их жизни. Воспроизводство лидеров является самой важной задачей любого человека влияния. Если вы хотите оказать воздействие, вам необходимо посвятить себя воспитанию лидеров.

ПРОДВИЖЕНИЕ ОТ ПОДДЕРЖАНИЯ К УМНОЖЕНИЮ

Многие люди живут в режиме поддержания. Их главной целью в основном является не развитие, а не утратить почву под ногами. Но если речь идёт о развитии человека, то это - самый низший уровень жизни. Если вы хотите оказать воздействие, вы должны страстно желать стать умножителем. Взгляните на пять этапов, которые

находятся между поддержанием и умножением, начиная с самого низкого уровня:

1. Ковыряние

Примерно 20% всех лидеров живут на самом низком уровне процесса развития. Они не делают ничего для того, чтобы развивать людей в своей организации, и в результате их уровень текучести кадров не вписывается ни в какие рамки. Кажется, они не могут удержать ни одного из тех, кого принимают. Поэтому мы и говорим, что они находятся на уровне ковыряния - они проводят большую часть своего времени, ковыряясь, в попытках найти людей, которые могли бы заменить тех, кого они теряют. Возможно, вы знаете некоторых владельцев маленьких бизнесов, которые, кажется, застыли в режиме ковыряния. Моральный дух в их организации на низком уровне, и им не понадобится много времени для того, чтобы сгореть от изнурения.

2. Выживание

Следующей ступенью на лестнице развития является режим выживания. В нём лидеры ничего не делают для того, чтобы развивать своих людей, но им удаётся удерживать тех, кто у них есть. Таким образом действует 50% всех лидеров организаций. Их организации находятся на среднем уровне, их служащие недовольны, и никто не развивает свой собственный потенциал. Из такого подхода к лидерству никто не может извлечь пользы. Каждый попросту выживает изо дня в день без всяких перспектив и надежды на будущее.

3. Сифон

Около 10% всех лидеров работают над тем, чтобы воспитать из своих людей лучших лидеров, но пренебрегают налаживанием отношений с ними. В результате их потенциальные лидеры уходят из организации для того, чтобы воспользоваться другими возможностями. Иными словами, они откачиваются из организации, как через сифон. Это часто ведёт к фрустрации руководителей, так как результатами их труда пользуются другие люди, а они вынуждены тратить массу времени на то, чтобы найти замену ушедшим.

4. Синергия

Когда лидеры строят крепкие отношения, развивают людей для того, чтобы они стали хорошими лидерами, делегируют им полномочия для того, чтобы они достигли своего потенциала, и способны удерживать их в организации - происходит нечто замечательное. Часто это называют синергией, подразумевая то, что целое является большим, чем сумма его частей, так как части хорошо

взаимодействуют друг с другом и создают энергию, прогресс и движущий момент. Организация на уровне синергии обладает высокой моралью и получает огромное удовлетворение от работы. Выигрывает каждый. Этого уровня достигают только 19% всех руководителей, но тех, кому это удаётся, считают самыми лучшими.

5. Важность

Многие из тех, кто достигает уровня синергии, никогда не пытаются продвинуться дальше, потому что не осознают того, что могут сделать ещё один шаг в процессе развития, шаг на уровень важности. На этом уровне лидеры воспитывают и воспроизводят таких лидеров, которые остаются в организации, работают для достижения своего потенциала, и, в свою очередь, тоже воспитывают лидеров. Именно здесь влияние действительно умножается. Всего лишь 1 процент всех лидеров достигает этого уровня, но те, кто это сделал, способны начать процесс практически неограниченного роста и влияния. Горсточка руководителей, постоянно функционирующая на уровне важности, может влиять на весь мир.

КАК ВОСПИТЫВАТЬ ЛИДЕРОВ, ВОСПРОИЗВОДЯЩИХ ЛИДЕРОВ

В статье, опубликованной в Harvard Business Review, её автор Джозеф Бейли исследовал, что необходимо для того, чтобы быть успешным управляющим. Проводя свои исследования, он взял интервью у более чем тридцати управляющих высшего звена и нашёл, что наиболее важные знания из первых рук каждый из них получил у своего наставника. Если вы хотите воспитать лидеров, которые воспроизводят других лидеров, вам необходимо быть их наставником.

Нам сказали, что в палатах скорой помощи у медсестёр есть поговорка: «Следи за одним, работай с одним, учи одного». Это касается необходимости быстро обучаться приёмам работы, мгновенно включаться и работать с пациентом, а затем развернуться и передать его другой медсестре. Процесс наставничества для воспитания лидеров работает точно так же. Так происходит, что вы берёте под своё крыло потенциальных лидеров, развиваете их, делегируете им свои полномочия, делитесь с ними тем, как стать влиятельным человеком, а затем освобождаете их для того, чтобы они шли и воспитывали других лидеров. Каждый раз, когда вы делаете это, вы сеете семена ещё большего успеха. И, как советовал романист Роберт Луис Стивенсон, «Не судите каждый день по тому, какой урожай вы собрали, но по тому, сколько семян вы посеяли».

Сейчас вы знаете, что необходимо для того, чтобы стать человеком влияния, чтобы позитивно влиять на жизни других людей. Быть влиятельным человеком значит...

- Быть примером целостной личности для каждого, с кем вы вступаете в контакт.
- Заботиться о людях в вашей жизни, чтобы они чувствовали, что их ценят.
- Демонстрировать веру в других людей, чтобы они верили в себя.
- Слушать их для того, чтобы быть в состоянии построить с ними отношения.
- Понимать их для того, чтобы помочь им достигнуть их мечты.
- Делать их больше для того, чтобы увеличивать их потенциал.
- Направлять их движение через трудности жизни до тех пор, пока они не смогут делать это самостоятельно.
- Устанавливать с ними отношения для того, чтобы вы смогли продвинуть их на более высокий уровень.
- Делегировать им полномочия с тем, чтобы они стали той личностью, которой им предназначено быть.
- Воспроизводить других лидеров для того, чтобы ваше влияние росло посредством других людей.

И Джим, и я годами упорно трудились над тем, чтобы сделать этот процесс чем-то большим, чем просто набором принципов или методов работы. Мы искали пути к тому, чтобы вложить в других стиль жизни. И по мере того, как идут года, мы продолжаем работать над тем, чтобы стать лучше в деле развития других людей. Наша награда - это когда мы видим то влияние, которое мы оказываем на жизнь других людей. Послушайте историю, рассказанную Джимом:

Самое замечательное, когда вы становитесь человеком влияния, - это то, что вы видите, как прямо у вас на глазах меняются жизни людей. В предыдущей главе я рассказывал вам о Миче Сала, который на моих глазах расцвёл в человека влияния. Но что я вам не рассказал, так это то, что Мич стал более чем просто влиятельным человеком. Он сам прошёл через весь процесс развития, и сейчас сам является сильнейшим производителем влиятельных людей.

Одной из его самых замечательных историй успеха является человек по имени Роберт Ангкаса. Роберт родился в Индонезии, имеет степень магистра университета Сиднея и когда-то работал в Ситибанке, где к тридцати годам вырос до вице-президента банка в Джакарте.

Роберт всегда упорно трудился. Для того, чтобы оплатить своё обучение, он водил такси, работал на кухнях ресторанов и подметал стадионы после концертов. Но несколько лет назад он встретил Мича Сала. Мич взял Роберта под своё крыло, промотивировал его, стал его наставником, и передал ему полномочия стать человеком влияния.

Роберт говорит: «Встреча с Мичем стала поворотным

пунктом в моей жизни. Поначалу, первое, что я заметил, это то, что он добрый. Но чем больше времени я проводил вместе с ним, тем больше я понимал, что хочу быть похожим на него, оставаясь самим собой. Мич учил меня, что путь к успеху лежит через целостность личности и упорный труд. Сегодня я наслаждаюсь радостями новой жизни. Я наслаждаюсь финансовой безопасностью, которая является результатом упорного труда, но гораздо важнее то, что я становлюсь лучше, как человек. Наслаждение, которое я получаю, помогая другим, невероятно, и оно приносит мне огромное удовлетворение. Я стал лучше как человек, как муж и как член семьи. И тем, кем я стал сегодня, я во многом обязан Мичу. Он - мой наставник, мой друг, мой родитель. Я каждый день благодарю Бога за все Его благословения, полученные мной через Мича. И сейчас я пытаюсь стать для других тем, кем Мич стал для меня. Я хочу помочь другим обрести лучшую жизнь. Слова спасибо здесь явно недостаточно. Но это самое лучшее слово, которое я могу найти.

Сегодня Роберт оказывает воздействие на жизнь тысяч людей в Индонезии, Малайзии, Китае и на Филиппинах. Он является одним из ключевых лидеров бизнеса, наставником которых сейчас является Мич. И влияние Роберта продолжает расти изо дня в день.

Друг мой, у вас такой же потенциал, как и у Роберта Ангкаса, Мича Сала или Джима Дорнана. Вы можете стать человеком влияния и воздействовать на жизнь многих людей. Но решение - за вами. Вы можете либо развить свой потенциал, либо оставить его нереализованным. Джим передал эстафету Мичу. Мич нашёл Роберта и научил его, как нужно бежать. Он успешно передал Роберту эстафетную палочку, и он сейчас бежит. Ещё один круг - и палочку можно передавать. Теперь ваш шанс. Протяните руку, возьмите палочку и завершите этап, который можете проделать только вы. Станьте человеком влияния и измените свой мир.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПУНКТЫ ВОСПРОИЗВОДСТВО ДРУГИХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

- **Развивайте свой собственный потенциал лидера.** Путь к тому, чтобы подготовиться к обучению других лидерству лежит через продолжение развития своего собственного лидерского потенциала. Если вы ещё не начали воплощать в жизнь свой план собственного роста, начните сегодня. Выберите кассеты, книги и журналы, которые вы будете изучать еженедельно на

протяжении следующих трёх месяцев. Рост происходит только тогда, когда это становится вашей привычкой.

- **Найдите людей с потенциалом лидера.** По мере того, как вы обеспечиваете рост людей вокруг вас и делегируете им полномочия, некоторые из них могут проявить себя как потенциальные лидеры. Выберите человека с самым большим потенциалом для того, чтобы наставлять его по специальной программе, и поговорите с ним или с ней о развитии больших лидерских навыков. Продолжайте только в том случае, если человек желает развиваться и соглашается стать наставником других людей по лидерству в будущем.
- **Учите человека быть лидером, а не просто выполнять задачи.** Дайте человеку полный доступ к себе и проводите с ним много времени, являясь для него моделью лидера. Каждую неделю выделяйте время для того, чтобы увеличивать у этого человека потенциал лидера, путём обучения, посылая его или её на семинары и так далее. Делайте всё, что в ваших силах, для того, чтобы помочь этому человеку реализовать свой потенциал лидера.
- **Умножайтесь.** Когда человек становится хорошим лидером, помогите ему выбрать того, чьим наставником в области лидерства станет он сам. Дайте им поработать вместе, а себе найдите нового потенциального лидера с тем, чтобы вы смогли поддерживать повторяемость процесса.

Примечания

Введение

1. John C. Maxwell, *Developing the Leader Within You* (Nashville: Thomas Nelson, 1993), 5-12.
2. Brag Herzog, *The Sports 100: The One Hundred Most Important People in American Sports History* (New York: McMillan, 1995), 7.

Глава 1

1. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989).
2. Proverbs 22:1 niv.
3. Donald T. Phillips, *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times* (New York: Warner Books, 1992), 66-67.
4. Bill Kynes, «A Hope That Will Not Disappoint», цитировано в *Best Sermons 2* (New York: Harper and Row, 1989), 301.

Глава 2

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), 126-28.
4. Arthur Gordon, «The Gift of Caring» in *A Touch of Wonder*.
5. Greg Asimakoupoulos, «Icons Every Pastor Needs», *Leadership*, fall 1993, 109.
6. Dennis Rainey and Barbara Rainey, *Building Your Mate's Self-Esteem* (Nashville: Thomas Nelson, 1993).

Глава 3

1. Самуил 17:32-37 niv.

Глава 4

1. Цитировано Fred Barnes in the *New Republic*.
2. David Grimes, (Sarasota, Florida) *Gerald Tribune*.
3. Brian Adams. *Sales Cybernetics* (Wilshire Book Co, 1985), 110.
4. Eric Allenbaugh, *Wake-Up Calls* (Austin: Discovery Publications, 1992), 200.

Глава 5

1. M. Michael Markowich, *Management Review*, цитировано *Behavioral Sciences Newsletter*,

2. Art Mortcll, «How to Master the Inner Game of Selling», том 10, №7,
3. Экклезиаст 4:9-12 niv.
4. Robert Shuller, Life Changers (OldTappan, NJ.: Revell).

Глава 6

1. Цитировано Og Mandino, The Return of the Ragpicker.
Глава 7
1. Saturday Review.
2. Цитировано в рекламе, 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: World, 1987), 134.
6. Ernie J. Zeiinski, The Joy of Not Knowing It All (Edmonton, Alberta, Canada: Vision International Publishing, 1995), 114.
7. David Armstrong, Managing by Storying Around, цитировано в 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 Uttauer, Personality Plus (Grand Rapids: Revell 1983), 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 (специальное издание), 1983.