

МИРОВОЙ  
БЕСТСЕЛЛЕР

---

# Правила управления людьми

---

РИЧАРД ТЕМПЛАР

# **Ричард Темплар**

## **Правила управления людьми.**

### **Как раскрыть потенциал каждого сотрудника**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40544108](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40544108)*

*Правила управления людьми: Как раскрыть потенциал каждого  
сотрудника / Ричард Темплар: Альпина Паблишер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-9614-2320-4*

### **Аннотация**

Каждому из нас хочется быть душой компании. У таких людей как будто есть шестое чувство, которое подсказывает, чего на самом деле хотят окружающие, о чем они думают и что имеют в виду. Такие счастливики безо всяких усилий заводят друзей и поднимают настроение всем вокруг. Что же они знают такое, что неизвестно всем остальным? И можно ли этому научиться? Однозначно – да. Надо всего лишь знать «Правила управления людьми». Благодаря этим принципам вы сумеете построить прочные взаимоотношения с друзьями и коллегами и найти общий язык даже с самыми непростыми в общении людьми. Вы научитесь говорить именно то, что нужно, делать именно то, что нужно, и инстинктивно находить выход из любой

ситуации. На самом деле это не так уж сложно – стать человеком, на которого все хотят походить.

# Содержание

Предисловие	7
Как понимать людей	12
Правило 1	14
Правило 2	17
Правило 3	20
Правило 4	23
Правило 5	26
Правило 6	29
Правило 7	32
Правило 8	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37

# **Ричард Темплар**

## **Правила управления людьми: Как раскрыть потенциал каждого сотрудника**

Переводчик *Мария Кульнева*

Редактор *Александр Петров*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Richard Templar, 2017 (print and electronic)

This translation of The Rules of People is published by  
arrangement with Pearson Education Limited

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Паблишер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предна-  
значена исключительно для частного использования в лич-  
ных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части,*

*фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Предисловие

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

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

Что ж, теперь у вас есть эта книга. Думаю, вы и сами удивитесь, как много можете сделать для того, чтобы поведение других людей было на руку и вам, и им. Вы наверняка замечали, что лучшие моменты в жизни – это те, когда все собирается вместе и достигают гармонии за общим делом, проникаясь духом сотрудничества. Если только вы не социопат (в таком случае вы вряд ли бы взяли в руки эту книгу), то вы

наверняка чувствуете себя намного счастливее, когда счастливы люди вокруг вас. Кажется, не бог вещь такая сложная наука.

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

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

Единственным, что изменилось в этот момент, было наше поведение. Я остался тем же человеком, и он тоже. Однако небольшие изменения в поведении оказались настолько важны, что мы увидели друг друга совершенно иными глазами. И – хотя это похоже на сюжет сентиментального филь-

ма – мы стали добрыми друзьями и продолжаем общаться, несмотря на то что нас давно разбросало по разным работам и разным уголкам страны.

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

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

Первый раздел этой книги посвящен пониманию; он о том, что заставляет жить и дышать каждого из нас. Все мы по сути своей очень похожи, и, если вы поймете эту суть, вам будет гораздо легче понять каждого из тех людей, с которыми вас ежедневно сталкивает жизнь. Также я включил в книгу раздел о том, как помогать другим, потому что всем нам нужно, чтобы люди вокруг нас чувствовали себя хорошо. Иногда мы так сильно их любим, что малейшая их печаль заставляет нас страдать; иногда хотим получить от них все самое лучшее, а иногда нам просто приятнее и спокойнее живется, когда у них все нормально. Всегда лучше ложиться спать с мыслью, что мы сделали все возможное для людей, с которыми имели дело сегодня.

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

При всем этом, конечно же, с людьми все равно порой сложно общаться. У кого-то был тяжелый день, у кого-то тя-

желая жизнь, а у кого-то нет никаких оправданий. Но в любом случае полезно знать, как обращаться с ними, вот почему в конце книги я поместил кое-какие полезные правила насчет того, как получить все лучшее от самых проблемных коллег, родных и друзей.

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

*Ричард Темплар*

[www.facebook.com/richardtemplar](http://www.facebook.com/richardtemplar)

# Как понимать людей

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

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

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

В конце раздела я поместил несколько правил о том, как помочь вашему ребенку, когда он вступит

в переходный возраст, потому что мне много раз приходилось наблюдать, как теряются в этот момент родители. Они видят, что их повзрослевшему чаду нужна поддержка, но не знают, как лучше ее оказать. Кстати, эти же правила можно применять и в общении с чужими детьми и с некоторыми взрослыми.

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

# **Правило 1**

## **Понимание помогает**

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

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

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

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

Допустим, ваш босс всегда раздражается, если возникает риск отклониться от графика – идет ли речь о важном проекте или простой встрече за обедом. Это не ваша вина, и вам не нравится, что он выплескивает свое раздражение на вас. Но представьте, что вы знаете – или хотя бы подозреваете, – что его отец держал всех домочадцев в ежовых рукавицах и ненавидел опоздания? Или что на предыдущей работе он не получил повышения, потому что не успел завершить что-то в срок? Разве вы не станете хоть чуть-чуть сочувствовать ему? Разве вы не захотите ему помочь? Хорошо. Теперь просто старайтесь везде успевать, а если вам стало о чем-то известно, предупреждайте босса заранее обо всем, что должно произойти. Однако объясните ему, почему вы это делаете, чтобы не выглядеть чрезмерно назойливым. И что дальше? Ваш босс будет испытывать меньший стресс и перестанет срываться на вас. По-моему, лучше для всех, не так ли?

Хочу прояснить: я не оправдываю дурное поведение<sup>1</sup>. Конечно, никто не должен срывать раздражение на других лю-

---

<sup>1</sup> Их или ваше.

дах, которые того не заслужили. Так же, как и свой гнев, тревогу, неуверенность и все остальное. Но это происходит. И я просто хочу научить вас, что делать, когда вы попадаете кому-то под горячую руку. Я прошу вас постараться понять мотивы другого человека не ради него, а ради вас.

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

## **Правило 2**

### **Никто не обязан быть**

### **таким же, как вы**

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

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

Но... Как обычно, со временем мне пришлось признать,

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

Если говорить начистоту, я всегда смотрел на коллегу сверху вниз, потому что он не умел генерировать идеи так же, как я, или заставлять другие отделы выполнить что-то за нас, или действовать спонтанно. Но во всем этом ему мешал не его идеально чистый стол. Он просто был другим человеком. Стол лишь стал наиболее очевидным для всех индикатором его сущности, которая совершенно отличалась от моей. И – как я наконец понял – как минимум не менее ценной, чем моя. Просто другой.

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

зуются другой?

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

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

## **Правило 3**

### **Люди слышат то, что хотят слышать**

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

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

Нет смысла расстраиваться из-за этого – такова человеческая природа. Если вы говорите боссу, что никак не успеете завершить в срок отчет, или объясняете сестре, что поехать в отпуск всей семьей не получится, всегда старайтесь понять, действительно ли они воспринимают то, что вы говорите. Если вы подозреваете, что нет, – если они пытаются оспаривать очевидные факты или гнут свою линию как ни в чем не бывало, – попробуйте объяснить еще раз, более доходчиво («Новые данные поступят только двадцать второго

числа, раньше нам их никак не обработать»), а если и это не помогает, задайте вопрос («Можно ли провести анализ на основании наших предположений, не дожидаясь последних цифр?»). Вопросы заставят вашего собеседника задуматься о проблеме, у него не выйдет сделать вид, будто ее не существует.

И не ходите вокруг да около. Ваши слова должны быть убедительными, ясными, конкретными и, возможно, даже жесткими. Не говорите боссу: «Ну, понимаете, проблема в том, что мне сложно сделать это до конца месяца. Ну, то есть данные будут только перед самым окончанием срока, а там столько работы, что я не знаю... как мне удастся сделать все вовремя». Нет, вы должны сказать: «Я боюсь, что не успею доделать отчет до конца месяца. Давайте я представлю его пятого числа следующего месяца?» Если можете, изложите то же самое еще и в письменном виде.

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

им маму, но мы в этом году просто не можем позволить себе такую поездку».

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

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

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

## **Правило 4**

### **Люди верят в то, во что хотят верить**

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

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

Вам когда-нибудь доводилось в конце жаркого политического спора слышать «А знаешь, ты прав. Теперь я это понимаю»? Такого не происходит практически никогда. Потому что мы обсуждаем факты, но они лишь малая часть того, что составляет наши убеждения. Например, расист с противником расизма могут спорить, приводя статистические данные о влиянии иммиграции на рынок труда, или об уровне пре-

ступности, но вовсе не эти данные лежат в основе их убеждений, потому вряд ли кто-то из них изменит мнение.

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

Поэтому, в общем-то, обсуждать политику или религию с другими людьми (конечно, за исключением тех, кто и так с вами согласен) – бессмысленно. Слова, факты, статистические данные – все, что мы используем в спорах для доказательства своей правоты, – неспособны повлиять на чужие убеждения.

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

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

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

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

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

## **Правило 5**

### **Ваше отношение влияет на реакцию людей**

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

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

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

Каждый раз, когда вы ждете от кого-то конкретной ре-

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

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

Опять же все это кажется очевидным, но посмотрите, сколько людей сталкивается с такой проблемой и не сознает ее. Взять хотя бы родителей, которые утверждают, что не хотят конфликтов со своими детьми, но в то же время постоянно ругают и критикуют их, а потом удивляются, когда дети

огрызаются в ответ. То же касается людей, которые приходят на рабочее совещание, рассчитывая убедить всех в чем-то, но изначально занимают агрессивную оборонительную позицию, что никак не играет им на руку.

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

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

## **Правило 6**

### **Не забывайте о первом впечатлении**

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

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

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

на дальнейшие уступки я пойти не могу. Она как будто все поняла и сказала, что все в порядке.

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

Первое впечатление о людях часто оказывается верным. Вы можете очень долго думать, что ошибались, а потом вдруг обнаружить, что интуиция вас все же не подвела. В моем случае я получил от той сотрудницы 18 месяцев превосходной работы, и, хотя ее внезапный, уход изрядно усложнил мне жизнь, мне удалось быстро привести дела в порядок, так что, возможно, все же оно того стоило. И если бы я знал об этом заранее, то все равно взял бы ее на работу.

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

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

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

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

## **Правило 7**

### **Каждому нужно свое племя**

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

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

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

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

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

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

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

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

# **Правило 8**

## **Все хотят, чтобы их ценили**

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

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

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

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

Вы не несете ответственность за чужую самооценку – если, конечно, не подрываете ее, – но полезно понимать, что она важна каждому. Даже вашему властному, харизматичному, уверенному в себе коллеге. Возможно, у него уже есть здоровое чувство собственного достоинства, но, если по каким-то причинам оно покинет его, он будет сильно от этого страдать.

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

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.