

Мы посвящаем эту книгу миру между людьми и обществу, которое трудится на благо каждого из нас, мы посвящаем эту книгу той жизни, которая наступит, когда люди примирятся с теми, кого Не выносят.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Мы хотим поблагодарить следующих людей за их помощь и поддержку данного проекта: наших жен — Линду К. и Лайзу Б. и наших дочерей — Аден К. и Карлу Б. за их поддержку, вдохновение, интуицию и советы; наших родителей — Лоунс и Алана К., Симону и Флекса Б. за их пример, за их безоговорочную поддержку и веру в нас; благодарим наших кошек за то, что они бодрствовали с нами по ночам, когда другие уже не могли этого делать; доктора Роберта Даутона за то, что он предсказывал нам будущее, нашего издателя Бетси Брауни за ее милую искренность, полезные советы и предложения; Джимми и Джеффа за предоставленную нам возможность высказаться; Лесу Хопкинс за ее творческий вклад; Фреду Г. и Аллена С. за их опеку и советы; Т. Бэйлора за великолепные иллюстрации к нашей книге и за то, что он был третьим «Риком». Мы благодарим всех тех, кого мы не смогли упомянуть здесь, и многие сотни людей, которые посещали наши семинары, изучали наши программы и делились с нами своими жизненными историями; и наконец, К. и S. за то, что они учили нас смело идти вперед.

ВВЕДЕНИЕ

Кто же такие эти Невыносимые Люди? Это те, кто делает то, что вам не нравится, и не делает того, чего вам хотелось бы. Причем сами вы не знаете, что же в этом случае необходимо предпринять. Мы считаем, что настало время, когда вы должны перестать быть жертвой Невыносимых. Поскольку вам практически невозможно изменить этих людей, нужно научиться общаться с ними таким образом, чтобы они стали другими сами собою. Это всего лишь дело определенного умения и мастерства: как найти подход к таким людям, когда они ведут себя Невыносимым образом.

Эта книга поможет вам ясно осознать, как же нужно вести себя, чтобы эффективно общаться с Невыносимыми Людьми. Взаимоотношения с этими людьми можно сравнить со звонком по междугородному телефону. Для того чтобы дозвониться, необходимо в правильном порядке набрать все цифры номера. Перепутав хоть одну цифру, вы не попадете в нужное вам место, но вполне возможно выучить самый сложный номер, верно его набрать и точно передать свое отношение людям, которых вы не выносите.

Хотя всегда найдется несколько Невыносимых, которые, вне зависимости от того, что вы предпринимаете, не захотят поднимать трубку. В этих редких случаях вам придется подключить свое воображение и представить общение с подобным Невыносимым как состязание в коммуникативном виде спорта. Невыносимые Люди помогут вам накачать свои «мышцы общения» и развить свою выносливость. Ох как вам может пригодиться эта сила в жизни, причем в совершенно другом месте и при других обстоятельствах.

Поговорим о четырех важнейших аспектах, которые помогут вам преодолеть все сложности при общении с Невыносимыми Людьми.

- Вы изучите те силы, которые делают некоторых из нас Невыносимыми, и поймете, почему при сходных обстоятельствах один начинает громко ругаться и кричать, другой замыкается в себе и молчит, а кто-то третий постарается побольнее уколоть ближнего. Эти совершенно разные реакции на одинаковую ситуацию — результат различных намерений, целей и потребностей людей. Осознав эти различия, вы меньше будете персонифицировать Невыносимое Поведение.
- Затем мы начнем изучать искусство общения с Невыносимыми Людьми, то искусство, которое превращает конфликты в тесное и плодотворное сотрудничество, чрезмерные эмоции в благоразумие, а скрытые помыслы в честный диалог. Многие из этих умений каждый человек зачастую использует бессознательно при общении с симпатичными ему людьми. Когда вам станут ясны эти интуитивные приемы и методы, вы сможете успешно применять их и при общении с Невыносимыми.
- Далее мы сосредоточимся на особых тактиках при общении с десятью разновидностями наиболее Невыносимых Людей. Вы узнаете, что необходимо сделать, чтобы остановить чье-то бесконечное нытье, как отучить кое-кого кидаться на окружающих, а другого научить не нарушать своих обещаний.
- В конце книги мы поговорим о том, что необходимо делать, если вы сами являетесь Невыносимым Человеком. К тому времени вы, скорее всего, узнаете себя самого в одном из Невыносимых, описанных в какой-нибудь из глав нашей книги. Обратив на эту часть особое внимание, вы сможете изменить свое Невыносимое поведение. А ведь чем менее невыносимым будете вы сами, тем с меньшим количеством людей, которых вы не переносите, вам придется столкнуться.

Мы рекомендуем вам прочесть главы 1—8, а затем вернуться к той из них, которая имеет непосредственное отношение к наиболее часто встречающимся вам Невыносимым Людям. Если вам понадобится дополнительная помощь в корректировке отношения с Невыносимым, прочтите, пожалуйста, приложение к нашей книге: «Установление отношений».

Теперь позвольте рассказать, каким образом мы пришли к идее написать эту книгу. Мы, Рик и Рик, лучшие друзья, деловые партнеры и врачи-натуропаты¹.

Мы познакомились друг с другом еще студентами-медиками, но по-настоящему подружились, когда начали изучать здоровье человека с точки зрения натуропатии. Уже в те годы мы собирались определить, что же лежит в основе духовного и эмоционального здоровья, чтобы затем, с помощью выработанных принципов, предотвращать и лечить физические недуги. Сколько раз мы убеждались, что, когда люди ясно осознают свои намерения, стараются исполнять свои замыслы, постигают искусство общения и отдыха, умеют сконцентрироваться на работе, они чувствуют себя гораздо лучше, чем те, кто этого делать не хочет, не может и не умеет. По мере того как духовное и эмоциональное состояние человека улучшается, многие болезни отступают. Через некоторое время мы начали делиться нашими идеями и знаниями как со специалистами и коллегами, так и с широкой аудиторией на специальных семинарах.

В 1982 году одна из организаций, занимающихся духовным здоровьем населения, обратилась к нам с просьбой создать программу общения с Невыносимыми Людями. Можно сказать, это и было официальным началом исследовательской работы, которая в конце концов вылилась в эту книгу.

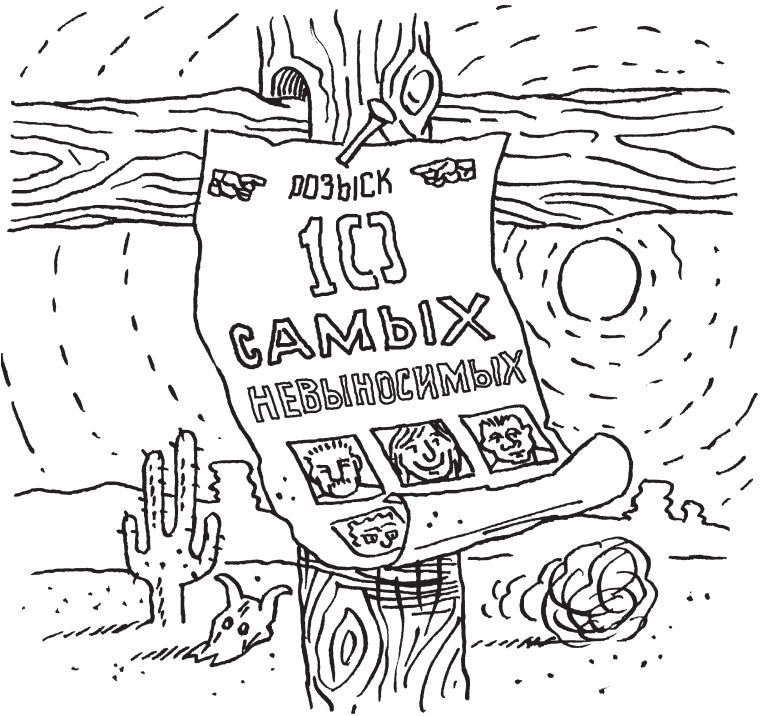
¹ Хотя эта профессия зародилась в США сто лет назад, вы, возможно, до сих пор еще не слышали о ней. Врач-натуропат обучается в том же самом медицинском колледже, что и обычный врач, изучая те же науки. Впрочем, некоторая разница в преподаваемых науках, конечно, имеется. Так, обычные врачи посвящают изучению курса лечебного питания четыре недели, а врачи-натуропаты — четыре года. Главная цель врачей-натуропатов — помочь пациенту изменить свой образ жизни и мобилизовать внутренние силы организма большого для борьбы с недугом. (Прим. автора)

Более десяти лет мы изучали чувство тревоги и безнадёжности, мучающее людей, их надежды; мы исследовали, как они строят и разрушают свою жизнь, изучали их умение общаться друг с другом; мы пытались понять, что делает окружающих Невыносимыми и как правильно и рационально строить с ними взаимоотношения... Мы написали эту книгу, чтобы каждый человек сам смог ответить на эти важнейшие вопросы бытия. Мы верим, что идеи, представленные в нашей книге, помогут многим людям изменить свою жизнь к лучшему!

Д-р Рик Брикман, д-р Рик Кершнер

Глава 1

ДЕСЯТЬ САМЫХ НЕВЫНОСИМЫХ



Каждый человек в той или иной мере владеет искусством общения, но все мы воспринимаем окружающих людей по-разному. Некоторые на дух не переносят мямлей и рохлей, но вполне спокойно общаются с самыми грубыми и несдержанными людьми, в то время как другие на хамов даже смотреть не могут! Кого-то доводят до белого каления нытики или всезнайки. У вас же совершенно не клеятся отношения с бахвалами и хвастунами. Более того, вероятно, вы сами многих раздражаете, ведь не секрет: любой из нас, в определенные моменты своей жизни, становится для кого-то Невыносимым Человеком. Конечно, это спорный вопрос: кто Невыносимый Человек, а кто нет. Хотя всякий нормальный человек прекрасно знает Невыносимых Людей в лицо.

Разумный человек, видя, что его планы под угрозой или на грани срыва, для того чтобы исправить ситуацию, старается изменить свое поведение. Понятно, что люди в сложном положении действуют по-разному, однако нам удалось выявить десять основных типов поведения, к которым прибегает человек в борьбе с неблагоприятными обстоятельствами (или при уходе от них).

Начнем же мы с того, что расскажем о десяти самых Невыносимых Людях, характеры которых представляют все самое худшее в человеке.

Танк

Стоял чудный день, небо было чистое, и из окна до Джима доносилось пение птиц. Конструкторское бюро буквально гудело от умственного напряжения: совместная работа над проектом всюду продвигалась вперед. Внезапно раздался до боли знакомый Джиму оглушительный грохот, как будто по тесному коридору офиса с бешеной скоростью катилось боевое орудие. Здание, казалось, заходило ходуном. Джиму почудилось тревожное попискивание радара, и, пока он прислушивался, в дверях появился Джо. Он поднял руку — «башенное орудие» медленно поворачивалось: Джим всей кожей почувствовал, что целью сейчас станет... он сам! Несчастный в отчаянии замахал белым флагом, но Танк безжалостно надвигался на него. Джим в ужасе уставился

на указующий перст, который, как жерло пушки, был направлен прямо ему в лицо.

А между тем Джо Бинтнер обрушил на свою жертву град ругательств и обвинений:

— Ты, слабоумный кретин, позорящий человечество! Настоящая ошибка природы! Олух, который ни в чем ни черта не смыслит! Работаешь над проектом две недели и уже на три успел отстать. Я не потерплю больше твоих идиотских отговорок, хотя это единственное, на что ты способен!

Краешком глаза Джим заметил, что все сотрудники бюро либо попрятались кто куда, либо, парализованные страхом, застыли на месте.

Подобно раскатам далекого грома, раздавался злобный голос начальника. Атака прекратилась так же внезапно, как и началась. Бинтнер двинулся дальше, а Джим остался на поле боя среди обломков своего многодневного труда.

Танк — это конфликтный, направленно-агрессивный, грубый и вздорный человек, отличающийся необузданным и вызывающим поведением.

Снайпер

Доклад наконец был готов. Ни разу еще Сью не работала так усердно! Ведь сумеет она доказать свою правоту убедительно и профессионально, и этот день станет поворотным в ее судьбе: повышение по службе не заставит себя долго ждать. Зал был полон, и все смотрели на нее, когда Сью с энтузиазмом начала свое выступление. Она понимала, что все идет без сучка без задоринки, и чувствовала — победа не за горами.

Когда доклад уже подходил к концу, в зале раздался чуть слышный шумок, легкий, как шелест листьев. Сью уловила едва заметное движение среди присутствующих. И в этот момент прозвучал «выстрел».

— Послушай, — раздался дерзкий, насмешливый голос, — о твоей идее я уже где-то читал. По-моему, это было в одиннадцатой главе!

Кто-то зло хохотнул, а затем едва сдерживаемый смех прокатился по всему залу. Сью была совершенно сбита с толку, мысли ее растерянно заметались.

— В какой главе?.. — смущенно пробормотала она, беспомощно оглядываясь и пытаясь разобраться, откуда донесся голос. В глубине зала, язвительно улыбаясь, словно Чеширский кот, притаился Снайпер, готовый к следующему выстрелу:

— А может, все-таки это было в тринадцатой главе? Ха-ха! Не обращайтесь на меня внимания. Пожалуйста, продолжайте. Я только что понял, насколько мало вы разбираетесь в этом вопросе.

Грубой ли репликой, едким ли замечанием или точно рассчитанным закатыванием глаз, но Снайпер заставит вас выглядеть глупо — это его любимый «конек».

Граната

Был замечательный день, как раз такой, когда хочется поскорее разделаться с работой.

Приятный ветерок легко задувал в открытое окно. Ральф уже во второй раз проверял цифры, аккуратно раскладывая листы, чтобы ничего не перепутать. В эту минуту в кабинет вошел Боб. Лицо — словно застывшая маска, руки сжаты в кулаки. Ральф почувствовал: что-то случилось. Но, разглядев судорожно сведенные скулы Боба, он предпочел вновь углубиться в свою работу, не задавая разъяренному приятелю лишних вопросов.

Боб уже прошел было мимо Ральфа, но в последнюю секунду случайно смахнул стопку сложенных бумаг с края стола и те, будто осенние листья на ветру, разлетелись в разные стороны. Ральф хотел промолчать, но непроизвольно у него вырвался слабый возглас возмущения:

— Поосторожней, Боб!

И Боб в мгновение ока взвился — глаза расширились, мышцы лица свело судорогой, волосы встали дыбом, а рот презрительно скривился:

— Сам следи, куда кладешь свое... барахло! Откуда мне... знать, что у тебя тут навалено. Какого рожна я вообще здесь торчу! Никого не волнует, что мне приходится терпеть! И вот так всю жизнь! Пошли бы вы все!.. — Голос Боба крепчал — легкий ветерок превратился в бушующий ураган: в воздухе носились обрывки фраз, шквал ругательств

закручивался в вихре гнева. Казалось, этот ужас никогда не прекратится, но в конце концов ярость Боба начала стихать. Он испустил последний вопль и, оглядев собравшихся, без единого слова выскочил из кабинета, на прощание оглушительно хлопнув дверью. Одинокий лист бумаги, лениво кружась, медленно опустился на пол.

Сначала вроде бы все идет спокойно. Но неожиданно Граната взрывается, оскорбляя окружающих без всякой видимой причины. Эта ярость никак не связана с тем, что в данный момент происходит.

Всезнайка

Фрэнк поднимает телефонную трубку и говорит:

— Здравствуйте. Вы разговариваете со службой Технического сопровождения фирмы АБВГД. Меня зовут Фрэнк. Чем могу быть вам полезен?

Заказчик начинает объяснять:

— Меня зовут Тадеуш Дэвис. Я технический директор компании ДГВБА и уже собаку съел на жестких дисках...

Дэвис начинает выкладывать свои претензии, в конце концов заключая:

— Ясно, что все дело в вашей продукции.

— Ну что ж, мистер Дэвис, мне отлично знакома наша продукция, и, судя по тому, что вы рассказываете, все это больше напоминает не механическое повреждение, а программный сбой. Не могли бы вы сказать мне, как вы загружали программу до того, как возникли неполадки?

— Это не программный сбой.

— Сэр, именно это я и стараюсь определить. С чего вы взяли, что не барахлит программа?

— Вы что, не слышите? Это не программный сбой. Дело в вашей продукции.

Фрэнк пытается подъехать с другой стороны:

— А вы не помните, какое сообщение появилось после генерации ключа?

Дэвис не помнит, но в запале повторяет, что виновата продукция.

Фрэнк пробует снова:

— Сэр, а вы пытались использовать этот диск с другим компьютером?

Дэвис упорно гнет свое:

— Мы знаем, что дело не в компьютере. Мы ведь можем поставить диск другой фирмы на нашу машину. И позвоните-ка мне вашего начальника.

Всезнайка редко сомневается и не терпит, когда ему говорят, что он не прав. Однако если выясняется, что он все-таки ошибся, то, с присущей ему самоуверенностью, он доказывает, что во всем виноваты только... вы!

Высочка

Дина и представить себе не могла, что дело повернется таким образом. Ведь именно она подготовила экспертные документы для инвестиционного комитета, к тому же вложила душу и сердце в это исследование. Дина верила, что сможет наконец показать, на что способна. Но она не предполагала, что в дело вмешается Лео. Случается, дурной сон становится явью, именно это почувствовала Дина, увидев, что Лео полностью завладел вниманием собрания. Он убеждал вложить деньги в явно дутые фонды. Казалось, никто не понимает, о чем он говорит. Лео прямо-таки очаровал всех, уверив в своих связях и надежности полученной информации. Ведь если этот человек брал слово, ничто не могло остановить его.

— Лео, — умоляла Дина, — эти фонды... ну, проследите по документам их происхождение...

Пытаясь противостоять натиску, Дина не знала, как справиться с ним, понимая, что скоро будет поздно.

— Если у кого-нибудь есть вопросы, спрашивайте! — не теряя времени, обратился Лео к своей, совершенно сбитой с толку аудитории. — Я точно знаю, что нам необходимо. Я совершенно уверен, что выгодное вложение денег — это уже полдела. Да! Ничего не бойтесь! Мне самому уже удалось вложить кое-что! Просто повезло, скажу я вам! К тому же я навел справки о деятельности этих фондов за последние годы! Отличные результаты, поверьте мне!

Отличные результаты? Из того, о чем он говорил, Дине стало абсолютно ясно: Лео и представления не имел об истинном положении дел.

Так же ей было понятно другое: она не знает, как остановить его. Сердце ее упало, когда, растерянно оглядев зал, Дина увидела, как один за другим присутствующие поддавались уверенности и энтузиазму Лео. Откуда этим людям было знать, что он ровным счетом ничего не смыслит в том, о чем говорит. Ведь Дина была единственным человеком, который провел тщательное расследование.

Не в силах сохранить о себе хорошее впечатление надолго, Выскочки могут дурачить вас какое-то время только ради того, чтобы быть на виду.

Всегда Согласный

Элис была самым добрым человеком, которого только можно себе представить. Она была такой покладистой, что не могла никому ответить «нет». Элис всегда говорила «да», искренне надеясь, что это всех и вся сделает счастливыми.

— Не окажешь ли любезность? — просил Том.

— Пожалуйста! — кивала головой Элис.

— Не бросишь ли письмо в почтовый ящик? — спрашивал Марк.

— Без проблем, — отвечала Элис.

— Не помнишь, что я должна перезвонить? — обращалась с просьбой Элен.

— Хорошо! — радостно обещала Элис.

— Закончи это, прежде чем уйдешь, — говорил начальник.

— С удовольствием! — немедленно откликнулась Элис.

Однако чаще всего Элис не оказывала любезность Тому, не отправляла писем Марка, не напоминала о звонке Элен и не заканчивала работы. У нее всегда были наготове убедительные объяснения, почему ей не удалось сделать то или это; к тому же она не забывала приносить извинения, искренне сожалея о том, что подвела людей, рассчитывавших на ее помощь. Но, к ее удивлению, все это никого не успокаивало.

Когда просьбы не выполняются, людям свойственно расстраиваться и огорчаться. Том, Марк, Элен и начальник высказывают свои обиды Элис, каждый на свой лад. Они все недовольны Элис и предъявляют ей претензии. Она же, чтобы избежать ссоры, не спорит.

Внешне все еще доброжелательная, в душе Элис прямо-таки закипает от злости и решает, что никогда больше и пальцем не пошевелит для этих мерзких людей.

Пытаясь угодить людям и всеми силами избежать столкновений с ними, Всегда Согласные говорят только «да», не думая о последствиях.

Они обещают и обещают, забывая, что не в состоянии выполнить все, за что взялись. И снова Всегда Согласные говорят «да», до тех пор пока у них совершенно не остается времени для своей собственной работы. И тогда они начинают всерьез возмущаться окружающими их людьми.

Сделаю Потом

Марв понимал: без решения Сью деваться ему некуда. Сью тоже прекрасно знала, что действительно настало время решить наконец этот вопрос, но вот что удивительно: никто и нигде в этот день не мог ее отыскать. После продолжительных поисков по всем кабинетам и лестничным площадкам Сью наконец-то попалась Марву.

— Извини меня, Марв, но у меня сейчас нет времени с тобой разговаривать, — спеша прочь, попыталась отвертеться Сью.

Марв, изо всех сил стараясь не отстать от нее, крепко прижал к груди свой кейс и торопливо спросил:

— Так вы решили, кого мы пошлем на конференцию на Гавайях?

— Ну... я еще думаю, — попробовала отговориться Сью.

— Вы еще думаете!? — Марву пришлось прибавить скорости, поскольку Сью снова попыталась ускользнуть. — Сью, конференция начнется через три недели. Я просил вас выбрать кого-нибудь для участия в ней еще шесть месяцев назад. Это важнейшее событие года, и мы всегда посылали туда наших лучших торговых представителей...

— Ну... я знаю, но... я полагаю, что решу...

Марв, часто дыша, изо всех сил пытался не отстать от нее:

— Вы полагаете? Когда?

Сью остановилась:

— Не знаю. Скоро.

Некоторое время Сью с отсутствующим видом смотрела в пол, затем резко развернулась и бросилась в противоположную сторону. Марв, все еще не отдышавшись, в крайнем изумлении уставился ей вслед. Для него не было никаких сомнений, что решение будет откладываться до тех пор, пока решать будет уже нечего.

Сделаю Потом откладывают принятие решений со дня на день в надежде, что лучшее решение придет само собой. Но к несчастью, в подобных случаях, если это и происходит, то настолько поздно, что и решать-то, собственно, уже нечего.

Никакой Человек

Уже сколько лет они вместе, а Салли до сих пор понятия не имеет, проронит ли ее муж хоть одно словечко за вечер или нет. Его способность сидеть молча, уставившись в одну точку, приводит женщину в ярость: она готова, по меньшей мере, как следует стукнуть мужа по голове. Может, хоть как-тоотреагирует? И ведь чем больше времени проходит со дня их свадьбы, тем меньше он говорит. Теперь Салли вообще кажется, что, задавая ему вопросы, она сама же на них и отвечает. Понятно, бывают мужья и хуже — дебоширы и сквернословы; ее супруг, по крайней мере, ничем таким не страдает. С другой стороны, он вообще практически ничего не говорит. Однако бывает, и самые обычные слова украшают тишину, поэтому Салли решила, что ей следует попробовать нарушить молчание:

— Ну так, Нэт, что ты все-таки думаешь о... президенте?

Казалось, муж даже не услышал Салли. Он как-то неопределенно пожал плечами и зашуршал газетой. И все-таки женщина решила попробовать еще раз:

— Нэт! Тебе нравится наш президент?

Муж лениво поднял пустые глаза и пробурчал:

— Я... не знаю, — и снова равнодушно уставился в газету.

Ну уж нет, сегодня Салли от него не отстанет, ведь она собралась с духом — впервые за 17 лет! — и решила довести разговор до конца. Ей понятно: их с Нэтом разделяют не несколько метров комнаты, а глухая стена непонимания, но она, честное слово, сегодня ее разрушит...

— Нэт, тебе не кажется, что мы с тобой ни о чем никогда не говорим? Ты бы хоть сказал мне два слова о любви. Нэт! Ты меня еще любишь?!

Муж нехотя поглядел на Салли и медленно отвел от нее взор. Он уперся взглядом в окно, положил газету и без затей ответил:

— Да чего тут говорить? Семнадцать лет назад я сказал, что люблю тебя, и если бы что-нибудь изменилось, то обязательно бы сообщил.

Вот так! Нэт опять равнодушно шуршит газетой, а Салли снова погружена в безнадежные мечты.

Ни поговорить по душам, ни помолчать вместе... А чего еще можно ожидать от Никакого Человека?

Человек-Нет

Джек почти закончил свой семинар, когда в последнем ряду подняла руку женщина.

— Да, мэм? Да-да, вы. У вас ко мне вопрос?

Женщина, сощурившись, пристально смотрела на лектора.

— Это не сработает, — наконец после некоторого молчания бросила она.

— А вы когда-нибудь пытались это сделать? — рискнул спросить Джек, не совсем понимая, о чем она говорит.

— Ну какой же смысл пробовать, если это все равно не сработает? — Что бы ни имелось в виду, женщине все было совершенно ясно.

— Откуда же вам известно, что это не действует? — в отчаянии решил идти до конца лектор.

— Это очевидно.

— Очевидно для кого?

— Для любого разумного человека, способного продумать это до конца. — Ее безапелляционность была просто потрясающая!

— А вот для меня это не очевидно, — парировал Джек, почему-то веря, что одержал победу.

— В таком случае что о вас и говорить? — с триумфом отрубил спорщица.

Кто повергнет вас в полное отчаяние, лишит последней надежды и разрушит великую идею одним словом?.. Ну, конечно, это он — обычный человек, с мягкими манерами, — Человек-Нет. Человек, который отдает все силы борьбе за разочарование, безнадежность и отчаяние...

Нытик

С трудом Джоан сумела сосредоточиться на срочной работе, но не тут-то было! Цинтия опять принялась жаловаться. Стрелки часов еще не перевалили за полдень, а Цинтия уже успела 112 раз сбить Джоан с мысли, и голос ее продолжал — почище бормашины — нудить и зудеть:

— Говорила я тебе, что наконец-то привезла домой новый гриль. Ведь я копила на него полтора года. Гриль оказался таким тяжеленным — я совершенно замучилась, вытаскивая его из машины. Муж-то, конечно, предложил помочь мне, но у него больная спина, в общем, я не разрешила ему. Черт, коробка была такая громоздкая! Но это не все... Ужас как неудобно вытаскивать коробку, когда ее не обхватить руками. Я так и этак, уже вся в синяках и только тут догадалась сходить за тележкой...

— Цинтия, — наконец не выдержала Джоан, — ну если ты не могла сама вытащить гриль, то почему ты не пригласила грузчиков из магазина?

— Нет, я не могла просить о помощи посторонних. В любом случае и грузчиком с этой коробкой было бы справиться не легче. К тому же когда я открыла ее, то порезала палец о скобу. А если бы кто помогал мне, наверняка тоже порезался бы, и уж не беспокойся, во всем обвинили бы меня. Потом я не знала, сколько времени продлится распродажа, а грузчики приезжают только по ее окончании, мне же так хотелось испытать новый гриль. И мужу не терпелось испробовать его в деле. В общем, оказалось, что он... не работает. Мне пришлось волочь этот дурацкий гриль обратно в

магазин. Господи, какой же он тяжеленный, я так и не смогла запихнуть его обратно в коробку, поэтому...

Голос Цинтии все глубже и глубже проникал в мозг Джоан, которая в отчаянии думала: «И что же с этой Цинтией такое? Она всю жизнь только ноет и жалуется...»

Нытик ощущает себя беспомощным и подавленным несправедливым миром. Он мечтает о совершенстве, но никто и ничто не соответствует его идеалу. Нытье и жалобы не любят оставаться в одиночестве: вот и приходится окружающим с утра до ночи выслушивать рассказы о невзгодах Нытика. А предложи ему выход из трудного положения, он сразу сочтет вас никудышным собеседником, однако количество жалоб от этого не уменьшится.

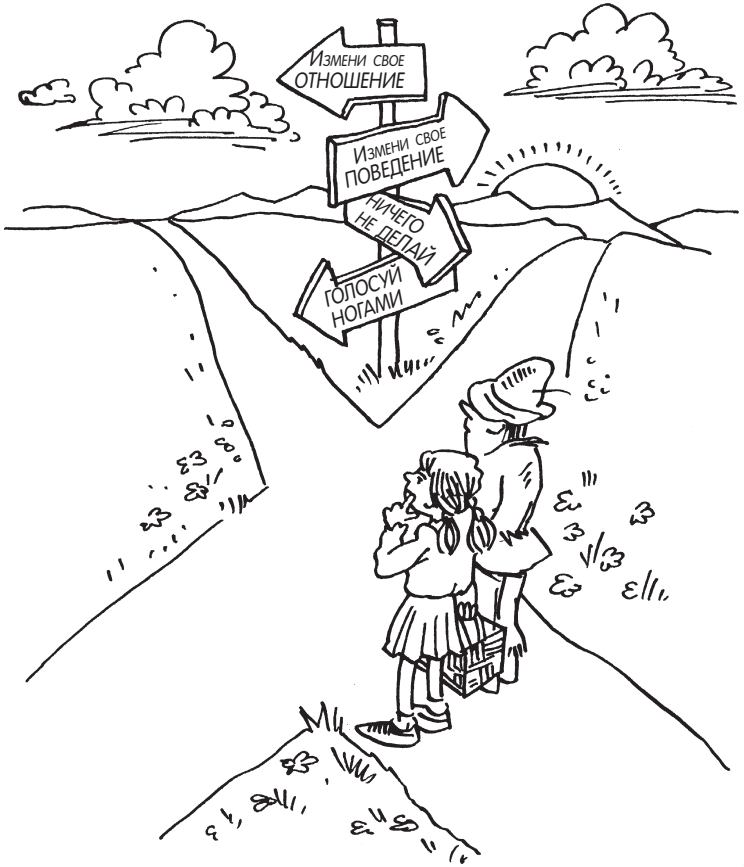


Вот они — Невыносимые Люди, с которыми невозможно ни работать, ни разговаривать... Вы по горло сыты их ленью и хамством. Вам кажется, что они — источник всех ваших неприятностей, и дело дошло до того, что вы вот-вот разочаруетесь в человечестве. Однако не расстраивайтесь, помните, что, сталкиваясь с Невыносимыми Людьми, вы можете выбрать один из четырех вариантов поведения:

ПОПРОСТУ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ! Понятно, что в этом случае вам придется терпеть Невыносимых Людей. И уж тогда жалуйтесь не жалуйтесь, вред от них не уменьшится; обиды и огорчения будут накапливаться, и очень скоро ваше моральное состояние оставит желать лучшего, а уж о нормальной работе и говорить нечего...

ВЫ МОЖЕТЕ «ПРОГОЛОСОВАТЬ... НОГАМИ». Бывает, что лучше взять да и уйти! Ведь не из всех ситуаций есть выход, поэтому за разрешение некоторых братья просто бесполезно. «Голосовать ногами» стоит тогда, когда уже нет смысла продолжать иметь дело с Невыносимым Человеком.

Представьте: все, что вы делаете и говорите, только ухудшает положение, и вы уже не в силах сдерживаться... Тогда вспомните, что осторожность и благоразумие — первые признаки доблести, и не стесняйтесь поскорее унести ноги. Как любил повторять Делано Рузвельт: «Вы никогда не станете жертвой без собственного разреше-



ния!» Однако, прежде чем хлопнуть дверью, вам следует обратить внимание на два следующих немаловажных способа.

ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ К НЕВЫНОСИМЫМ ЛЮДЯМ. Пусть они упорствуют и ведут себя как привыкли. Попробуйте взглянуть на них другими глазами, постарайтесь слушать их по-другому... В конце концов вам, возможно, удастся почувствовать себя иначе в присутствии Невыносимого Человека. Переменившись сами, вы во многом измените свое отношение к Невыносимым

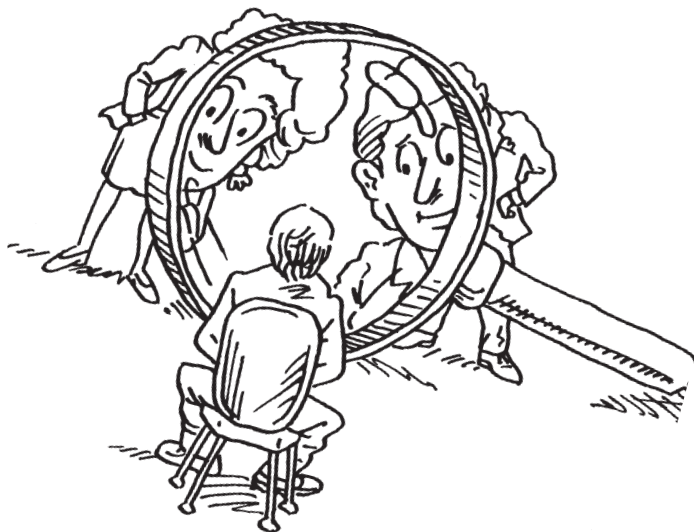
Людам. Это необходимо, если вы собираетесь проявить силу воли и гибкость, чтобы принять наше четвертое предложение.

ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ СОБСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Поменяйте свою манеру общения с Невыносимыми Людьми и заставьте их иначе относиться к себе. Верно как дважды два четыре, что одни люди берут от окружающих самое лучшее, а другие — самое худшее. Касается это всех, в том числе и вас...

Существуют очень действенные и вполне доступные стратегии поведения, изучив которые, вы четко поймете, как вести себя с Невыносимыми Людьми и что надо делать во многих, казалось бы, неразрешимых ситуациях. Вы сумеете не только взять верх в любом, самом трудном положении, но и повернуть дело так, чтобы извлечь из него максимум выгоды для себя.

Глава 2

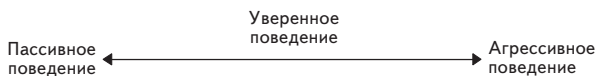
ЛИНЗА ПОНИМАНИЯ



Эта глава о понимании. О том самом понимании, которое помогает нам искусно общаться с людьми, предотвращать назревающие скандалы и разрешать по ходу дела мелкие конфликты. Здесь же мы объясним, как пользоваться необычным увеличительным стеклом — Линзой понимания. Посмотрите сквозь нее на Невыносимого Человека и вы увидите многое, что невозможно разглядеть невооруженным глазом: скрытые мотивы поведения и тайные пружины, которые толкают на те или иные поступки.

Задавались ли вы когда-нибудь вопросом: почему, собственно, один человек чересчур осторожен, другой же, напротив, беззаботен, отчего среди нас встречаются люди тихие и незаметные, а есть такие, которых слышно за километр? По какой причине кто-то робок и застенчив, а кто-то подавляет окружающих? А бывало ли так, что человек пытается взять вас «на пушку», а через минуту — уже сама доброжелательность? Вас это удивляло?

Мы найдем ответы на эти вопросы, рассмотрев с помощью Линзы понимания поведение и характер людей. В первую очередь, вам необходимо определить, насколько уверен в себе тот, кого вы изучаете. Пассивное и агрессивное поведение — две крайности, которых нормальные люди стараются избегать. Вот эти-то крайности нам и необходимо рассмотреть повнимательнее. Пассивный человек будет в любой ситуации безынициативен, он предпочтет скорее устраниваться от решения конфликта, нежели предпринять хоть какие-нибудь действия. А вот реакция человека агрессивного будет решительной: объявление войны и открытая атака. Он может попытаться захватить над вами власть.



Каждый человек в определенной ситуации может повести себя совершенно непредсказуемо. Сомнения, «непреодолимые» трудности, стресс — это часть нашей повседневной жизни. Что с вами происходит в таких случаях?

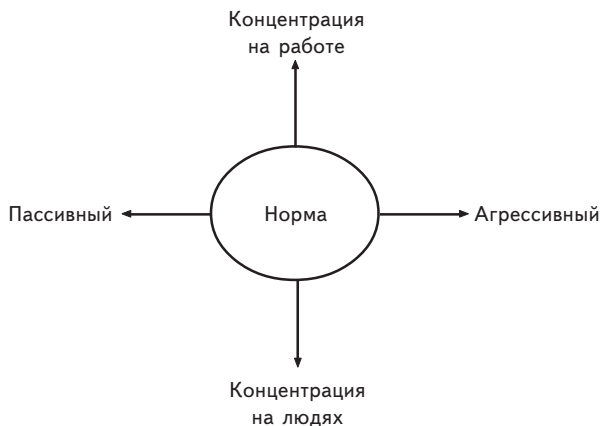
Как правило, оказываясь в экстремальных условиях, люди ведут себя не так, как обычно. Они могут стать пассивными или, наоборот, проявить агрессивность. Чрезмерно самоуверенный человек, попав в положение, из которого он не видит однозначного выхода, вероятнее всего, заговорит на повышенных тонах и примет поспешные и не слишком продуманные решения. В той же ситуации человек, не уверенный в себе, поведет себя более сдержанно и посчитает, что ему лучше промолчать, чем ввязываться неизвестно во что.

Как же поведет себя человек в той или иной ситуации? Для этого нам необходимо определить, пассивен ли он, уверен в себе или агрессивен. Сделать это можно следующим образом:

- **ВО-ПЕРВЫХ, ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА ВЗГЛЯД.** Человек может смотреть открыто, смело или прятать глаза.
- **ВО-ВТОРЫХ, ПРИСЛУШАЙТЕСЬ К ЕГО РАЗГОВОРУ:** говорит ли он на повышенных тонах или тихо что-то бормочет себе под нос.
- **В ТРЕТЬИХ, ОЦЕНИТЕ, КАК ОН ВЕДЕТ БЕСЕДУ:** требовательно и жестко или о чем-то неловко просит.

Продолжая рассматривать людей с помощью Линзы понимания, можно заметить, что существуют определенные схемы поведения, к которым мы обращаемся практически в любой ситуации. Поясним это на примере: предположим, вы настолько увлеклись своим делом, что перестали замечать людей вокруг себя. Вы целиком сосредоточены на своей работе — вот вам и первая схема, для краткости мы назовем ее: *концентрация на работе*. А теперь приведем еще один пример: предположим, вы настолько увлечены тем, что происходит вокруг, например, взаимоотношениями между окружающими вас людьми, что не можете сосредоточиться на своих прямых обязанностях. Вы целиком сосредоточены на людях — это уже вторая схема, которую для краткости мы назовем: *концентрация на людях*.

В диапазоне между этими хорошо знакомыми всем схемами поведения, в зависимости от ситуации, отношения людей могут быстро меняться от одной крайности до другой — от дружеских объятий до настоящей вражды. Сомнения, непреодолимые трудности, стресс... большинство из



нас предпочитает, стараясь уйти от этих тягот, максимально сосредоточиться либо на чем-то — *концентрация на работе*, либо на ком-то — *концентрация на людях*. Причем сделаете вы это гораздо выразительнее, чем обычно. Как же определить, на чем сосредоточен человек? Это просто: внимательно слушайте, что он говорит. Предположим, если ваш коллега в данный момент сконцентрирован на работе, его слова отражают то, к чему сейчас приковано его внимание: «Вы принесли наконец этот отчет?», «Вы нашли эти цифры?», «Когда же вы закончите проект?!» А вот что говорит ваш коллега, сконцентрированный на людях: «Эй, ну как провел выходные?», «Как семья?», «Как здоровьице?»

Теперь объединим вышесказанное вместе. Давайте рассмотрим человека, действующего по схеме *концентрация на людях*. Он может это сделать следующим образом:

- **АГРЕССИВНО:** внимание на людей обращено крайне воинственно;
- **УВЕРЕННО:** стремление привлечь внимание;
- **ПАССИВНО:** внимание подчинено окружающим.

Теперь поговорим о человеке, действующем по схеме *концентрация на работе*, он может это сделать следующим образом:

- **АГРЕССИВНО:** решительно взялся за дело;
- **УВЕРЕННО:** работает с невероятной увлеченностью;

- **ПАССИВНО:** выполняет работу отстраненно или вообще отказывается ее выполнять.

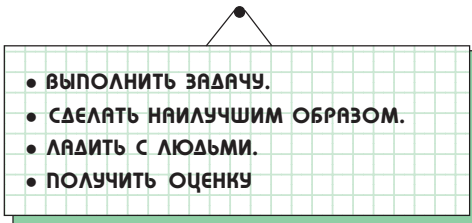
Понять, что происходит с людьми или даже с самим собой, поможет Линза понимания. Для каждого человека существует зона нормального, или лучшего поведения, и зона экстремального, или худшего поведения.

Что определяет характер поведения

Для того чтобы достичь своих целей и выполнить некие намерения, человек начинает вести себя совершенно определенным образом, то есть поведение каждого из нас основывается на тех намерениях, которые мы собираемся выполнить. Естественно, в таком случае мы стараемся делать только то, что представляется нам наиболее важным в данный момент.

Из множества вариантов мы выделили четыре основных намерения, которые определяют действия человека практически в любой ситуации. Конечно, предлагаемые нами основные намерения не являются единственными мотивами поведения, но мы считаем, что они представляют собой фундаментальную основу, к которой могут быть приложены практически все остальные потребности человека.

Итак, перечислим эти четыре основных намерения:



Мы одеваемся в зависимости от конкретной ситуации: строго — на работу, по вкусу — на отдых, в парадный костюм — в гости и т. д.; совершенно так же мы определенным образом ведем себя — в зависимости от той же конкретной ситуации. У каждого из нас есть любимая одежда, в которой мы чувствуем себя наиболее комфортно, и в поведении мы частенько так же предпочитаем один стиль

всем остальным. Причем мало у кого он остается постоянным: наше поведение с течением времени изменяется, как изменяются в жизни наши пристрастия.

Определите эти четыре основных намерения в себе и попробуйте разобраться, как они связаны с вашим поведением. Справившись с этой задачей, вы с легкостью сможете подмечать основные намерения и в других.

Выполнить задачу

Многие из нас брались за срочную и ответственную работу. И поскольку нам, хоть кровь из носу, необходимо выполнить ее, приходится с головой уйти в дело, сконцентрировав свое сознание на одной задаче. Таким образом, мы реализуем схему поведения: *концентрация на работе*. Кроме того, каждый из нас будет:

- стараться побыстрее сделать работу, а не затягивать ее выполнение;
- действовать скорее рискованно, нежели осторожно;
- чаще настаивать, чем отступить.

И если от этой работы зависит, скажем, ваша карьера, то вы можете стать напористым и агрессивным, идти напролом и говорить, не думая о последствиях. Но задачу необходимо не просто выполнить, иногда важно не допустить при ее решении ни единой ошибки.

Сделать наилучшим образом

Наверное, многим приходилось неоднократно проверять свою работу, чтобы устранить малейшие неточности. Выполнить задачу наилучшим образом — еще одна схема поведения, когда вы целиком и полностью сосредоточены на работе — *концентрация на работе*. И если это задание для вас действительно очень важно, то вы:

- скорее станете делать эту работу чрезвычайно внимательно и аккуратно, тем самым замедлив ее выполнение;

- будете долго приглядываться и примериваться к работе, не решаясь приступить к ее выполнению;
- настолько усомнитесь в возможности достичь положительных результатов, что, вполне возможно, вообще откажетесь от этой работы.

Иногда это дело времени

Конечно, очень важно найти равновесие между двумя только что рассмотренными основными намерениями. Никто не будет спорить, что выполнить задачу можно только в том случае, если сдать работу в срок. Так же как никто не будет оспаривать утверждение, что сделать это наилучшим образом возможно лишь при условии, что все будет выполнено без единой ошибки. Однако жизнь, как говорится, вносит свои коррективы, и необходимый баланс, к которому вы стремитесь, может быть нарушен.

Поясним это на примере. Предположим, вам дано задание, которое просто необходимо выполнить за две недели. Первоначально вы склоняетесь ко второму основному намерению: сделать это наилучшим образом. Работая тщательно, аккуратно и без ошибок, вы неожиданно понимаете, что вам попросту не хватает времени на выполнение порученного дела!

Равновесие сдвигается в сторону первого основного намерения: выполнить задачу. Несомненно, вы с легкостью закроете глаза на многие мелочи, учет которых еще вчера считали столь необходимым.

Ладить с людьми

Еще одним основным намерением в нашем поведении является желание ладить с людьми. Понятно, что это очень важное намерение, особенно если вы стараетесь войти к кому-то в доверие или с кем-то подружиться. С этими людьми вы, конечно, будете вести себя мягко и доброжелательно. А уж если ладить с людьми — ваша главная цель, то, вероятно, вы будете ставить их интересы выше своих. Так что на

вопрос: «Где бы вам хотелось пообедать?» вы вежливо ответите встречным вопросом: «А куда бы вам хотелось пойти?» Однако ваш собеседник тоже хочет ладить с людьми, в данном случае с вами, поэтому последует следующая любезность: «Туда же, куда и вам». Можно до бесконечности продолжать сыпать сахар: «Я бы хотел пообедать там, где, вы считаете, кормят лучше...» В подобной ситуации необходимость поесть уступает намерению ладить с людьми.

Впрочем, иногда высшей целью людей становится потребность во что бы то ни стало выделиться из толпы.

Получить оценку

Четвертое основное намерение: получить оценку — это страстное желание находиться в центре внимания: вас все узнают, все почтительно слушают. Это проявление высшей степени уверенности в себе и в своих силах.

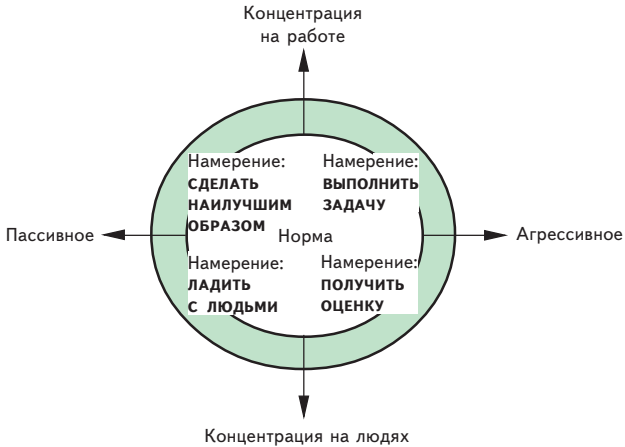
Одна из наиболее мощных движущих сил в нашей жизни — потребность жертвовать чем-то ради других, но жертвовать для того, чтобы вас оценили люди. Проведенные исследования показали, какие группы людей чувствуют себя наиболее ценными. Ими оказались счастливые в браке жены и мужья, а также люди, любящие свою работу.

Если вы хотите, чтобы вас кто-то оценил, то, собираясь пойти пообедать со своим другом, наверняка скажете: «Знаешь, я хочу пригласить тебя в отличный ресторан! Тебе там обязательно понравится: будешь не раз меня потом благодарить!»

Иногда вы получаете то, что даете сами

Очень важно найти нужную грань между двумя основными намерениями, которые мы только что разобрали. Вы уверены, что окружающие вас по-настоящему ценят и одобряют, если, конечно, вы ладите с ними. Тут все ясно: одобрение и хорошие отношения с окружающими идут рука об руку.

Однако это равновесие легко может быть нарушено всевозможными жизненными обстоятельствами. Представьте, что вы новый сотрудник и в первые дни работы изо всех

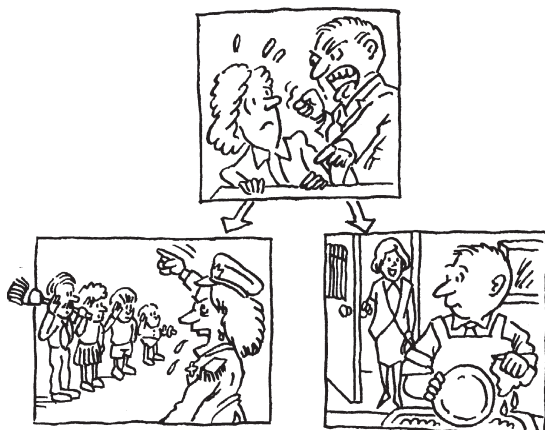


сил стараетесь ладить с людьми. Вы — сама доброжелательность: очень внимательны и заботливы. Однако спустя некоторое время, заметив, что коллеги не обращают на вас и ваш профессиональный уровень никакого внимания, вы почему-то начинаете гораздо меньше беспокоиться о чувствах других. В результате акцент в вашем поведении смещается в сторону намерения быть оцененным людьми. Вспомните, как вы вели себя с любимым человеком перед свадьбой: сколько заботы, интереса и внимания... Годы спустя в жизни бывших молодоженов многое меняется: теперь ваши интересы частенько сталкиваются, и вы хотите, чтобы супруг или супруга ценили вас и уступали вашим желаниям.

Весь вопрос в равновесии

В своей жизни человек не раз и не два действует по схеме одного из четырех основных намерений. Соблюдение равновесия между ними делает нашу жизнь гораздо спокойнее. К тому же при соблюдении этого равновесия нам удастся совершить в жизни намного больше, а значит, и достичь больших успехов. Чтобы выполнить задачу, надо выполнить ее верно. Если же вы хотите сделать это наилучшим образом, постарайтесь избегать осложнений на работе, поддер-

живайте мир и согласие дома. Приоритеты основных намерений у человека время от времени меняются, но нормальное равновесие между ними остается постоянным. Это равновесие изображается на рисунках затемненным кругом.



Изменение в намерениях ведет к изменению поведения

Рассмотрим несколько жизненных ситуаций, которые послужат отличной иллюстрацией того, каким образом с намерениями меняется и поведение.

ДЖЕК ПОЛУЧИЛ СРОЧНУЮ РАБОТУ. Всего три недели — и можно надеяться на повышение, поэтому ему хочется быть уверенным, что свое задание он выполнит наилучшим образом. Через некоторое время Джеку позарез понадобились некоторые цифры. Он обращается к своему сослуживцу Ральфу, тот подает бумагу с интересующими Джека сведениями и говорит:

— В последней строке получается что-то около 1050.

— Ральф, мне нужна абсолютная точность!

— 1050.

Но коллега заронил в душе Джека сомнения, и поэтому он не унимается:

— Ральф, а ты уверен?

— Да уверен, совершенно точно: 1050.

Джек звонит жене и сообщает ей, что сегодня придет с работы поздно. Вечером он запирается в кабинете, чтобы спокойно, аккуратно и методично проверить данные Ральфа.

Как вы думаете, каково намерение Джека, если рассмотреть эту ситуацию с помощью Линзы понимания?



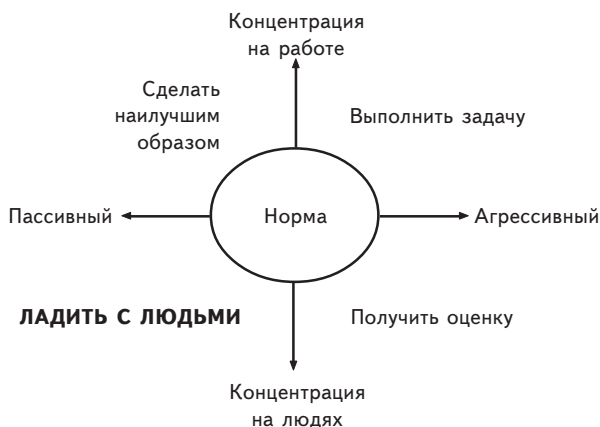
Совершенно очевидно, что главная цель Джека — сделать все наилучшим образом. Он намеренно работает неторопливо и методично, он хочет быть абсолютно уверенным, что выполнит задание без единой ошибки.

СЕГОДНЯ ВЫХОДНОЙ. Джек взял свою срочную работу домой.

Его маленькая симпатичная дочка просит: «Папа, папа, посмотри, что я нарисовала». Отец тут же отодвигает свою работу и заканчивает день, играя с девочкой. Вечером жена сообщает ему, что наконец-то наняла няньку и они могут сходить вдвоем в ресторан. Она спрашивает Джека, куда бы он хотел отправиться, и слышит в ответ: «Туда же, куда и ты». За ужином жена

просит мужа отремонтировать кран на кухне. Джек думает про себя, что времени у него нет и работа находится под угрозой срыва, но отвечает: «Обязательно починю».

Ну, и каково же сейчас намерение Джека, если опять взглянуть на него с помощью Линзы понимания?

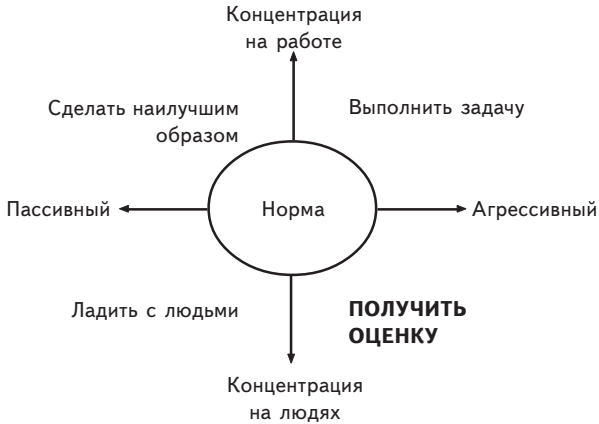


Совершенно очевидно, что главная цель Джека в этой ситуации — ладить с людьми. Он откладывает срочные дела, чтобы сделать приятное своим близким, которых очень любит. Его важная работа отходит на второй план по отношению к желанию угодить своим домочадцам.

НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ ДЖЕК РЕМОНТИРУЕТ КРАН И, под настроение, подправляет газовую горелку и еще кое-какие мелочи на кухне. Когда его жена возвращается из магазина, она начинает показывать мужу свои покупки, но Джек тащит ее на кухню, чтобы продемонстрировать свои успехи.

Скажите-ка, а что сейчас можно сказать о Джеке?

Если вы ответите, что наш знакомый действовал по схеме получить оценку, то окажетесь совершенно правы. Обратите внимание, что если бы Джек был в настроении ладить



с людьми, то, когда его жена пришла из магазина, он бы сначала рассмотрел ее покупки и только затем повел на кухню, чтобы продемонстрировать свои достижения.

Понятно, что Джек за выходные ни на шаг не продвинулся в своей важной и срочной работе. Следующую неделю он работал над бумагами круглые сутки. Незаметно подошел последний срок.

КАК-ТО ВЕЧЕРОМ ДОМА, КОГДА ОН, НЕ ПОДНИМАЯ ГОЛОВЫ, **вовсю вкалывал за письменным столом, к нему подошла дочка. Малышка попросила папу посидеть у ее кроватки, пока она не заснет, потому что боится Буки с Бякой. Однако Джек ответил: «У тебя в комнате нет никаких страшилок. А теперь иди спать!» Немного погодя подошла жена с заманчивым предложением вместе попить чаю. Джек, даже не взглянув на нее, решительно отрезал: «Нет!» Затем жена поинтересовалась, что они будут делать в следующие выходные... На что Джек уже раздраженно сказал ей: «Послушай, у меня сейчас совсем нет времени. Решай сама». Он опять вернулся к работе, подумав про себя: «Проклятие! Придется теперь ставить эти цифры наугад».**

Что происходит с Джеком?

Ответ один: он стремится выполнить задачу! Срок сдачи работы подпирает, и Джек переходит к схеме: *концентрация на работе*. Он с головой уходит в дело и уже не может



уделить семье ни минуты. Джек весь устремлен к главной цели, поэтому теперь он ставит цифры вообще не разбирая! Еще неделю назад, представив себе такое, Джек не поверил бы сам себе. Ведь тогда у него была такая бесценная роскошь — время, чтобы сделать все наилучшим образом.

В истории, которая приключилась с Джеком, хорошо видно, как меняется его настроение в зависимости от того, что для него сейчас наиболее важно.

Итак, наше поведение зависит от основного намерения, то есть от цели, которая является для нас главной в определенный момент времени.

Каждый человек по своему разумению выбирает какое-нибудь одно из четырех основных намерений. Поэтому, чтобы общаться с людьми эффективно и с полной отдачей, необходимо понимать, что в конкретной ситуации является для них наиболее важным.

Слушайте, и вам откроются намерения людей

Так как же определить намерения других людей? Стиль общения — вот что вам может помочь. Давайте-ка отправимся на встречу четырех деловых партнеров, имеющих различные основные намерения.

Ваша цель — внимательно следить за манерой общения каждого и определить их основные намерения.

Первый партнер заканчивает собрание:

— Ну что ж, давайте сделаем это именно так! Что еще у нас осталось на повестке дня?

Опишем этот стиль общения как краткий и прямолинейный. Теперь, если вы считаете, что основное намерение первого партнера — выполнить задачу, значит, можно выслушать второго партнера. Нужно только добавить, что когда человек собирается выполнить задачу, то, скорее всего, в разговоре он будет придерживаться главного и говорить только по существу. Второй деловой партнер берет слово:

— Итак, господа... ну-у, цифры, представленные за последние два года... принимая во внимание инфляцию и незначительность рынка, конкуренцию... конечно, экстраполируя все это на будущее... я предполагаю, что все же было бы бесполезно еще раз изучить проблему в целом, хотя если решение требуется сейчас, тогда... давайте проголосуем, чтобы определиться с этим!

Опишем этот стиль общения как весьма неопределенный и развернутый.

Теперь, если вы решили, что основное намерение второго партнера — сделать все наилучшим образом, значит, попали прямо в цель! Заметьте, что второй деловой партнер принял решение после долгих размышлений. И еще одна особенность: и первый партнер, настроенный выполнить задачу, и второй партнер, настроенный сделать все наилучшим образом, решили «сделать это».

А вот заговорил третий деловой партнер:

— Мне кажется, — а если вы не согласны, то обязательно скажите, поскольку я очень уважаю ваше мнение, — ведь работая с вами, я столь многому научился... Так вот, если все согласны, то почему бы нам не сделать это? Насколько я понимаю, этого хотят все присутствующие здесь?

Опишем продемонстрированный стиль общения как весьма расплывчатый и чрезвычайно тактичный.

Конечно, вы не ошибетесь, если скажете, что сейчас выступил человек, задача которого — ладить с людьми. Человек придерживающийся этой манеры поведения, всегда внимателен к мнению и чувствам других.

Неожиданно поднялся четвертый деловой партнер и заговорил громко и решительно:

— Уверен: нам надо сделать это. И я вам скажу почему! Мой любимый дедушка обычно говаривал: «Сынок, будешь дремать — будешь терять». Я так до сих пор не могу понять, что же он этим хотел сказать, но никогда и никому не позволял себя останавливать. Знаете, это напомнило мне одну потрясающую шутку, она наверняка вам понравится...

Опишем этот стиль общения как весьма цветистый и искусный. Пока этот человек продолжает свое выступление, отвлекитесь на некоторое время и подумайте, каково основное намерение четвертого делового партнера.

Правильно, конечно, его цель — быть оцененным людьми. Кстати, заодно прикиньте: «Кто из партнеров наиболее целеустремленный? А кто самый дотошный? Кто из них больше всех считается с мнением других? Кто самый многословный?» Теперь подумайте, кто из членов этого делового совещания действовал по схеме *концентрация на работе*, а кто — по схеме *концентрация на людях*. Кому из них больше присуща агрессивность, а кому — пассивность. Попробуйте представить манеру вашего поведения и задайте те же вопросы. Таким образом, исследуя поведение окружающих, присматриваясь к их манере общения: внимательно слушая, что и как они говорят, — вы сможете понять их основные намерения.

Единые цели — нет проблем

Когда люди преследуют одни и те же цели, то между ними обычно не существует недоверия, непонимания и конфликтов. Как же строятся в этом случае их отношения? Поясним это на примерах:

- Скажем, некто работает с вами над проектом и тоже хочет выполнить эту задачу. Вы оба целиком сосредоточены на ней. Ваши отношения с этим коллегой будут сугубо деловыми.
- А теперь представим, что над тем же проектом рядом с вами работает сотрудник, который хочет сделать все наилучшим образом. Вы оба полностью

сосредоточены на задании, стараетесь уделять особое внимание деталям и начинаете вносить их в проект только после того, как все проверите и перепроверите.

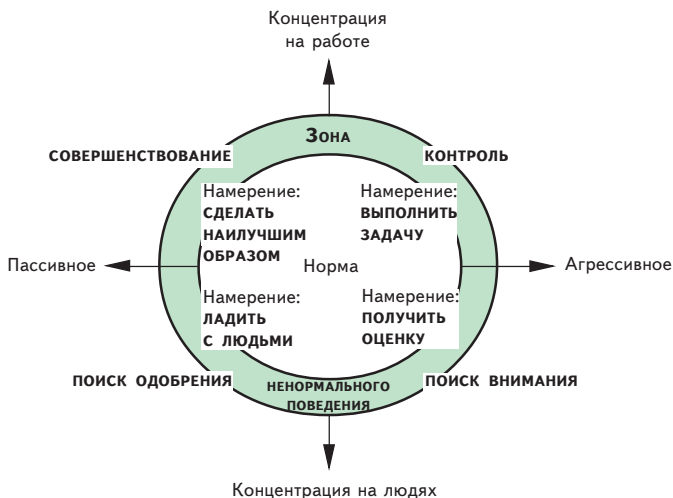
- Если коллега в той же ситуации хочет с вами ладить, вы даете понять этому человеку, что прекрасно относитесь к нему и вам нравится дружеское общение с ним.
- Тому, кто хочет быть оцененным, вы даете понять, что по достоинству оцениваете его вклад в дело, причем делаете это с горячей благодарностью.

Что происходит, когда намерения не выполняются

Давайте посмотрим, что происходит, когда намерения людей не совпадают:

- Скажем, некто хочет выполнить задачу, но боится, что завалит дело. В этом случае человек начинает контролировать каждый свой шаг, стараясь таким образом преодолеть все трудности и продвинуть дело;
- Если кто-то хочет сделать все наилучшим образом, но боится, что наделает ошибок, то, стремясь к совершенству, он начинает выискивать все возможные и невозможные недочеты и ошибки.
- Тот, кто хочет ладить с людьми, но боится, что у него это не получится, будет постоянно занят поиском одобрения других людей, буквально заискивая перед ними; он готов пожертвовать многим ради удовольствия других.
- Человек, желающий получить оценку, но опасющийся, что этого не произойдет, с головой уйдет в поиски внимания окружающих, становясь буквально навязчивым.

Итак, мы подходим к нашей главной теме: рассмотренные только что изменения в поведении — это начало пре-

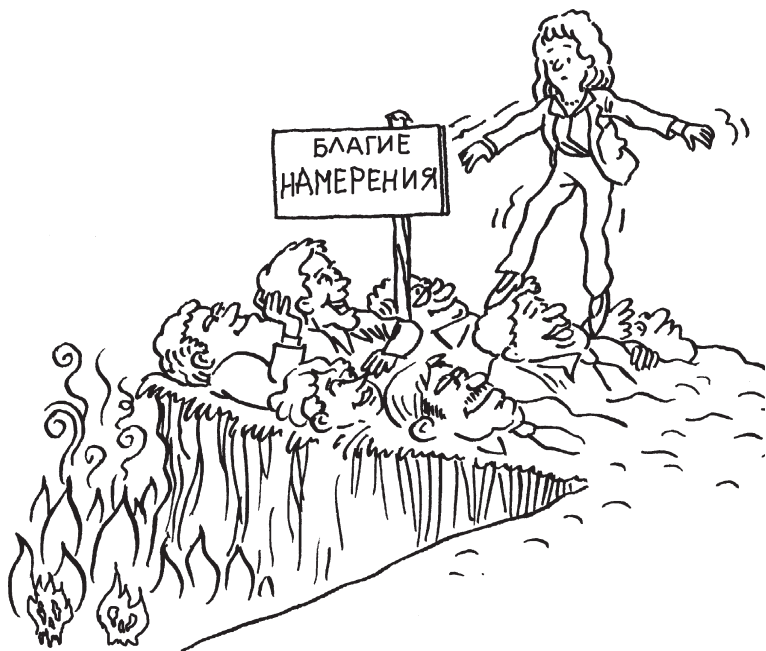


вращения в Невыносимого Человека. Используя Линзу понимания, мы сможем обнаружить эти изменения вне зоны нормального поведения. Заметив, что подобное происходит с каким-нибудь человеком, постарайтесь выразить ему свое расположение (см. главу 4).

И если это не поможет, то, вполне вероятно, через какое-то время он станет для вас совершенно Невыносимым.

Глава 3

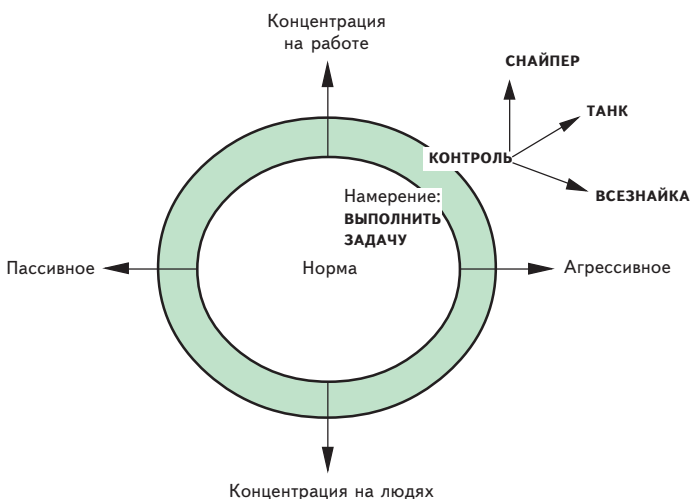
ДОРОГА В АД, ВЫМОЩЕННАЯ БЛАГИМИ НАМЕРЕНИЯМИ



Один самый обыкновенный человек неожиданно обнаружил, что то, чего он хотел, не осуществилось, а то, чего совсем не хотел, — произошло. Тогда он преисполнился нетерпимости ко всем людям, а его поведение стало просто невыносимым. Поэтому пришло время поговорить о том, как хорошие, но несбывшиеся намерения делают из нас Невыносимых Людей.

Крушение намерения выполнить задачу

Сквозь Линзу «несбывшегося намерения выполнить задачу» становится заметно, как одни люди теряют понапрасну время, отклоняясь от цели, а другие просто затягивают работу. Это приводит к тому, что выполнение порученного дела в срок становится маловероятным, поэтому потребность выполнить задачу усиливается, человек берет себя в руки и начинает хоть как-то управлять своим поведением. В этой ситуации трудности самоконтроля возникнут у Танка, Снайпера и Всезнайки.



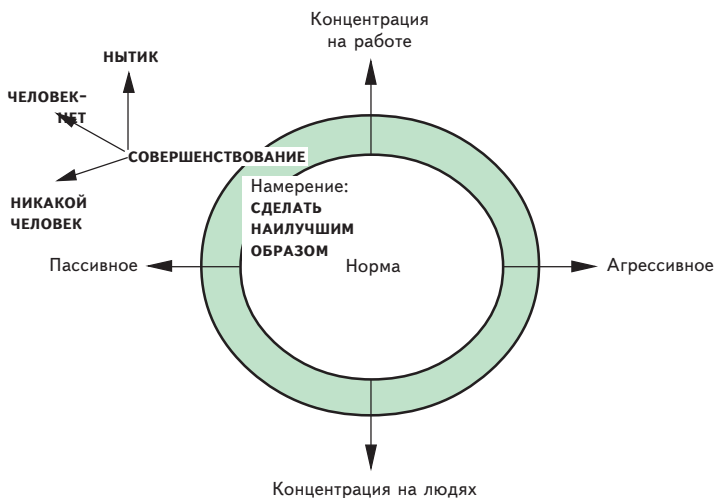
ТАНК, взявшись за работу, уже не способен пользоваться тормозами. Этот человек атакует вас со всех сторон и запросто может раздавить: его ничто не сдерживает. Причем не удивляйтесь, в этом нет ничего личного. Вы просто попались ему на пути. При попытках контролировать порученное дело и управлять людьми поведение Танка меняется от легкого давления до стремительной атаки.

СНАЙПЕР — настоящий стратег; когда дело у него не клеится, старается манипулировать и управлять всеми без разбора. Он добивается этого, безжалостно унижая вас и ставя в тупик. Любой человек боится оказаться в глупом и неловком положении. Этим-то и пользуется Снайпер, наговаривая на человека черт знает что и постоянно третируя его злобно-ироничными замечаниями. Причем он выбирает для этого самый подходящий момент — когда вы наиболее уязвимы и представляете для него отличную мишень.

ВСЕЗНАЙКА подавляет любое сопротивление своим многословием и постоянными возражениями. Его цель — все контролировать и управлять людьми и событиями. Он выискивает слабые места и несуществующие недостатки оппонентов, чтобы заставить их изменить свое мнение. А поскольку этот человек действительно обладает кое-какими знаниями и сведущ в некоторых вопросах, то от его напора большинство людей просто-напросто тушуются и быстро сдаются.

Крушение намерения сделать наилучшим образом

Сквозь Линзу «несбывшегося намерения сделать все наилучшим образом» можно рассмотреть, как некоторым людям все вокруг начинается казаться полным ошибок и недочетов. И уж конечно, для того, чтобы окончательно вывести такого человека из равновесия, коллеги на его вопросы дают совершенно непонятные ответы: «Довольно много, приблизительно, возможно...» Веселее от этого выбитому из колеи человеку не становится, настроение у него окончательно падает, достигая нулевой отметки. В такой ситуации



хуже всего приходится Нытику, Человеку-Нет и Никакому Человеку.

НЫТИК, остро чувствуя несовершенство мира, не верит, что может хоть что-нибудь в нем изменить. Обескураженный и придавленный всевозможными неприятностями, он не хочет даже думать о принятии какого-либо решения. Вместо этого, по мере нарастания ощущения вселенской беспомощности, он размышляет о чем угодно, что может послужить подтверждением его масштабного обобщения. Этот человек любит зудеть и ныть: «Ой, все не так, все неправильно, просто невыносимо». Это, конечно, подливает масла в огонь — ситуация становится критической, вызывая новую волну нытья...

ЧЕЛОВЕК-НЕТ, в отличие от Нытика, не чувствует себя беспомощным перед лицом неприятностей и трудностей. Вместо этого Человек-Нет просто теряет всякую надежду. Он уверен, что ошибки не то что никогда не исправить, а их просто не обнаружить. Конечно, этот человек с удовольствием сообщает всем вокруг: «Позабудьте о том, что у вас что-нибудь получится, — мы уже сто раз пробовали, и ничего не вышло. Не обманывайтесь и не надейтесь, что из этого

положения есть выход. Бросьте, не стоит понапрасну тратить драгоценное время на бесполезное дело». Безнадежность Человека-Нет доводит людей до полного отчаяния.

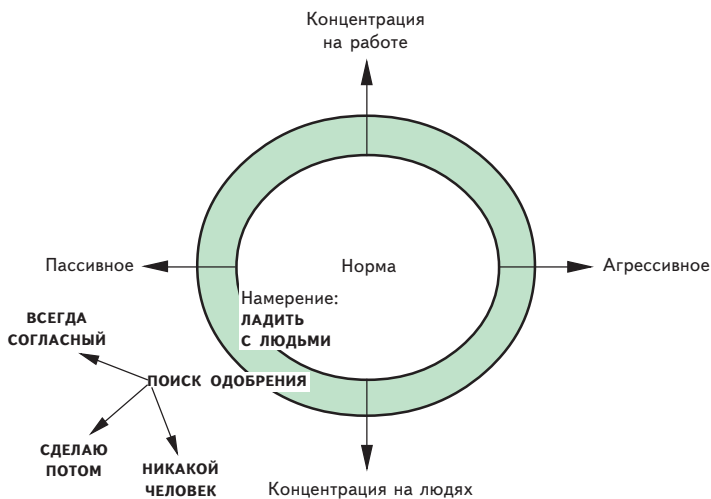
НИКАКОЙ ЧЕЛОВЕК: работа попалась ему трудная, и не все получается так, как хотелось бы. А ведь при малейшей неудаче он готов спрятаться в кусты. Поэтому Никакой Человек при одном только намеке на то, что сделать все наилучшим образом невозможно, готов издать вопль: «Прекрасно! Делайте все сами. Только не приходите ко мне потом и не жалуйтесь, что у вас ничего не вышло». После этого он спокойно «умывает руки» и ничего не делает.

Крушение намерения ладить с людьми

Сквозь Линзу «несбывшегося намерения ладить с людьми» можно рассмотреть, что происходит с человеком, сомневающимся в хорошем отношении к нему окружающих. Его легко распознать по поведению. Он стремится во что бы то ни стало получить одобрение окружающих. Такого человека выдают как произвольные реплики, так и выражение лица... К людям, которые в этой ситуации совершенно непреносимы, относятся: Никакой Человек, Всегда Согласный и Сделаю Потом.

НИКАКОЙ ЧЕЛОВЕК робок и не уверен в себе, он постоянно чем-то обеспокоен. У него хорошо подвешен язык, но поскольку сказать людям ему нечего, то приходится молчать. Впрочем, во многих случаях для Никакого Человека это возможность избежать конфликтов, ссор и взаимных обид. Молчание — вроде бы выход из положения, но совершенство недостижимо: если Никакой Человек не умеет искренне и откровенно разговаривать с окружающими, то, значит, он не может по-настоящему ладить с людьми!

ВСЕГДА СОГЛАСНЫЙ постоянно ищет одобрения. Он изо всех сил старается избежать малейшего недоразумения в отношениях с людьми, поэтому никому не отказывает в просьбах. Всегда Согласный говорит только «да», совершенно не думая ни о том, что обещает, ни о последствиях: сможет он выполнить просьбу или нет. «Конечно, конечно», — говорит Всегда Согласный. «Обязательно сделаю, не сомне-



вайтесь», — не смущаясь обещает он. «Ладно, сейчас же возьмусь», — вводит вас в заблуждение этот человек. В конце концов Всегда Согласный наобещал всем с корб, ничего не сделал, а если и исполнил какое-нибудь из своих обещаний, то все перепутал. Люди, мнение которых для него так важно, все, с кем он хотел бы дружить, теперь просто не переносят Всегда Согласного. Причем жизнь его превращается в мучение, несчастному приходится все время выбирать: чью просьбу попытаться выполнить сегодня. Всегда Согласный начинает понимать, что время ему уже не принадлежит, поскольку он занят исключительно чужими проблемами. Он становится нервным и обидчивым. В конце концов, Всегда Согласный пытается отделаться вообще от всякой работы.

СДЕЛАЮ ПОТОМ старается не портить отношений с окружающими, поэтому он изо всех сил избегает самой незначительной ответственности. Ведь неверный приказ или указание может кого-нибудь огорчить, или что-то пойдет не так. И кто будет виноват? Конечно, тот, от кого исходило неправильное решение. С этой мыслью он и выбирает единственный способ: ни в коем случае ничего не решать, пусть это сделает кто-нибудь другой! В результате вокруг Сделаю

Потом возникает полный развал, его окружают обиды, раздражение и даже ненависть. Ясно, что такому человеку осуществить свое намерение ладить с людьми практически невозможно.

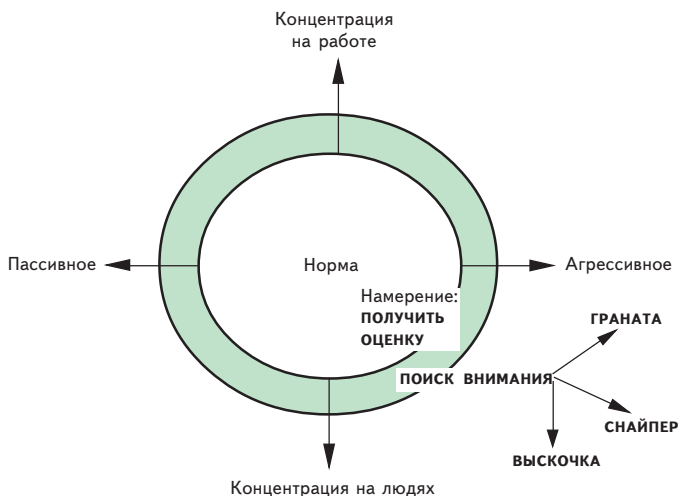
Крушение намерения получить оценку

Сквозь Линзу «несбывшегося намерения получить оценку» можно рассмотреть, как некоторые люди, замечая, что ими дорожат и не восхищаются, начинают болезненно реагировать на самые обычные слова окружающих, их жесты и даже мимику. Невинную улыбку такой человек воспринимает на свой счет, и его реакция может быть совершенно неожиданной. Намерение быть оцененными людьми усиливается прямо пропорционально недостатку внимания с их стороны. Хуже всех переносят такое положение вещей Граната, Снайпер и Выскочка.

ПОВЕДЕНИЕ ГРАНАТЫ. Эти люди любят повторять, что никто их не любит и не уважает. Когда Гранате кажется, что равнодушие окружающих достигло апогея, она взрывается: «Трах-тарарах!.. Здесь ничто никого не волнует! Просто не понимаю, чего ради я так беспокоюсь! Выбиваюсь из последних сил, зачем? Никто этого не ценит. И так всю жизнь! Шли бы вы все!..» Да, подобную тираду, от которой содрогается земля, трудно пропустить мимо ушей. Такое злобное, омерзительное поведение если и обращает на себя внимание, то лишь исполненное отвращения. Однако Гранату это не останавливает, и она с еще большей охотой взрывается при каждом удобном случае¹.

ДРУЖЕЛЮБНЫЙ СНАЙПЕР. Этот человек прекрасно относится к людям, и его стрельба — это лишь дружеская «шут-

¹ Разница между Танком, о котором мы только что говорили, и Гранатой заключается в том, что Танк обычно ведет прицельный огонь, а Граната взрывается в самом неподходящем месте, накрывая осколками своего гнева всех, кто подвернулся под руку. Танк избирает свою жертву с определенной целью, щадя полезных ему людей и офисное оборудование. Граната поражает всех подряд: случайные жертвы обычно не имеют никакого отношения к происходящим событиям. Атака Танка — это призыв к действию, а взрыв Гранаты — к вниманию. (Прим. автора)



ка», цель которой — привлечь внимание: «Знаете, я не забываю лиц, но ваше... надеюсь, что не вспомню и в страшном сне». В своих отношениях с окружающими Дружелюбный Снайпер любит пострелять ироничными шуточками по чужому самолюбию. Лучшая защита от такого дружеского обстрела: крепко, по-настоящему обидеться, высказав при этом, что вы на сей счет думаете. Потому что, если вы этого не сделаете, а ответите «дружеским выстрелом», Дружелюбный Снайпер воспримет это как положительную оценку своих шуточек. А если вы промолчите, затаив обиду, то нанесете эмоциональную травму и себе и... Дружелюбному Снайперу, так как он не получит от вас ответа на свои «дружеские» эскапады.

ПОВЕДЕНИЕ ВЫСКОЧКИ. Этот человек умеет преувеличить действительность так, что все принимают его слова за чистую монету. А уж его бесполезные советы и бессмысленные идеи не имеют себе равных. Выскочка отчаянно жаждет всеобщего внимания. С необыкновенной одаренностью и воодушевлением этот человек легко может убедить целую группу вполне нормальных людей в чем угодно и довести их до серьезных неприятностей. А если вы вступили с ним в спор, то Выскочка такого напридумывает, что у

вас глаза на лоб полезут. Причем он будет упорствовать в своих выдумках до тех пор, пока вы не станете выглядеть так же глупо, как он сам.

Погвение итогов

- **ЧЕЛОВЕК НАЧИНАЕТ КОНТРОЛИРОВАТЬ КАЖДЫЙ СВОЙ ШАГ**, когда намерение выполнить задачу находится под угрозой срыва. В такой ситуации он становится либо Танком, либо Снайпером, либо Всезнайкой.
- **ЧЕЛОВЕК ПРИНИМАЕТСЯ ВО ВСЕМ ИСКАТЬ ОШИБКИ** и промахи, когда намерение сделать все наилучшим образом срывается. В такой ситуации он превращается либо в Нытика, либо в Человека-Нет, либо в Никакого Человека.
- **ЧЕЛОВЕК ОТЧАЯННО ПЫТАЕТСЯ ДОБИТЬСЯ ОДОБРЕНИЯ** от окружающих, когда намерение ладить с людьми на грани срыва. Эта ситуация делает его либо Сделаю Потом, либо Всегда Согласным, либо Никаким Человеком.
- **ЧЕЛОВЕК ДЕЛАЕТ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ И НЕВОЗМОЖНОЕ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ** всеобщего внимания к себе, когда его намерение быть оцененным людьми не сбывается. В такой ситуации он становится либо Гранатой, либо Снайпером, либо Выскочкой.

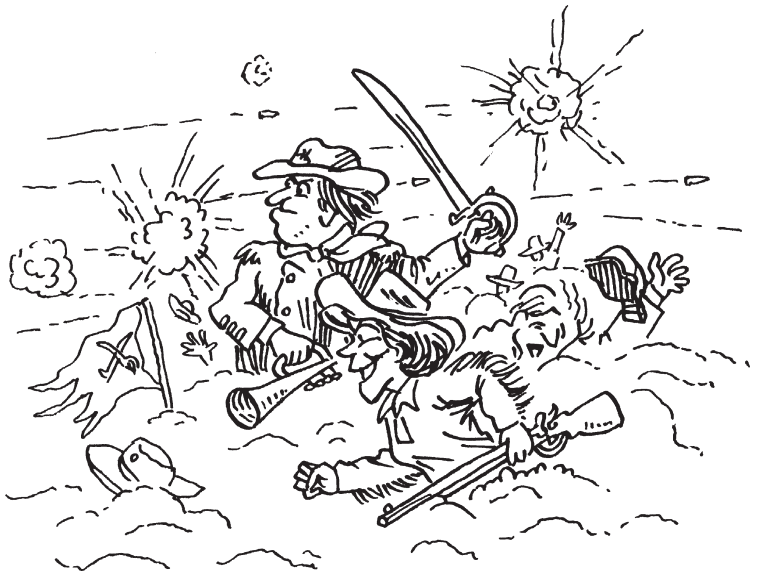
Познакомившись с десятью самыми труднопереносимыми характерами, вы, скорее всего, заметили, что, когда наши намерения срываются, мы все ненадолго превращаемся в кого-либо из Невыносимых... Ну, кто из нас не ноет, не жалуется и не впадает в отчаяние?.. А бывает, мы и присочиним что-нибудь, или отложим дело в долгий ящик, или вообще бросим работу на полдороге. Кому не случалось выйти из себя или выругаться вслух?.. Однако все дело в том, насколько часто ваш Невыносимый внутренний Человек

прорывается «наружу» и как вы к нему относитесь. К тому же вы можете точно поставить себе «диагноз» и назвать вещи своими именами, а затем и изменить себя к лучшему. Невыносимого же Человека отличает то, что собственное поведение его вполне устраивает или он считает свои безобразные выходки не стоящей внимания мелочью.

Очень важно понять, что действия Невыносимых Людей напрямую зависят от вашего собственного поведения. Поэтому общение с Невыносимыми может складываться совершенно непредсказуемым, случайным образом, а может быть вполне осознанным и контролируемым. Все зависит от вас самих!

Глава 4

ОТ КОНФЛИКТА К СОТРУДНИЧЕСТВУ



В жизни нам приходится сталкиваться со всякими людьми, но лишь немногие из них оказываются Невыносимыми. Задача авторов — обучить вас искусству общения, тому искусству, которое каждый из нас неосознанно применяет в отношениях с симпатичными ему людьми. Научившись как следует пользоваться этим умением, конфликт с Невыносимыми людьми можно превратить в плодотворное сотрудничество.

Два основных вида искусства общения: выражение благорасположенности и переориентация

Почему с одними людьми нам легко общаться, а с другими — трудно? Отчего с кем-то мы ладим, а с кем-то все время ссоримся? Ответ прост: когда мы едины с окружающими, то жизнь с ними проходит в мире и согласии, когда разделены — мы не выносим друг друга. Если в наших характерах слишком много различий, то неизбежно возникают ссоры и конфликты. Причем есть определенная разница в том, с кем возник раздор: с другом или с Невыносимым Человеком, поскольку с друзьями нас объединяют общие интересы, а с врагами мы сталкиваемся из-за непримиримых противоречий. Ясно, что гораздо проще наладить взаимоотношения с человеком, если у вас существуют какие-то точки соприкосновения. Прежде чем устранять разногласия, необходимо выяснить их причины. И только после этого уже можно браться за выражение благорасположенности и переориентацию отношений. Выражение благорасположенности — это тактика, которая способна искоренить то, что разделяет нас с людьми, и которая помогает отыскать точки соприкосновения с ними. С помощью этого метода в отношениях с Невыносимым Человеком достигается та основа, которая в конце концов нас объединит. Конкретным результатом выражения благорасположенности является улучшение контакта во взаимоотношениях между людьми. Переориентация — это тактика, использующая связь между людьми для того, чтобы кардинально изменить

основу наших отношений. Выражение благорасположенности — основной элемент в искусстве общения. При контактах с людьми, с которыми у нас много общего, которых мы любим и отношениями с которыми дорожим, это умение используется нами бессознательно и совершенно естественно. Думаем, читатель будет немало удивлен, узнав, насколько важное место в жизни каждого человека занимает такая «мелочь», как дружелюбие и доброжелательность окружающих. Частенько бывает, что, обсуждая что-нибудь со своим другом, вы оба одновременно склонялись к одной и той же мысли или приходили к одним и тем же выводам. В это мгновение кажется, что пространство, которое вас разделяет, уменьшается, и ваши отношения становятся гораздо ближе. А ведь способность «мыслить одновременно» и есть результат выражения благорасположенности. Вот еще один пример. Проглядев меню в ресторане, вы спрашиваете своего хорошего приятеля: «Что ты будешь заказывать?» Ясно, что этот вопрос не имеет никакой практической цели, но это не пустые слова: таким образом вашему собеседнику подается дружеский сигнал.

Ребенок пришел с прогулки: глаза заплаканы, коленка разбита. Что в таком случае сделают родители? Обычно одно из двух: либо возьмут малыша на руки и прижмут к своей груди, то есть как бы поднимут его на свой уровень, либо склонятся над ним, то есть перейдут на уровень ребенка. Возможно, папа или мама зажмет рукой свою коленку и, сморщившись, тоненьким плачущим голоском начнет говорить: «Очень больно? И мне тоже». Это и есть выражение благорасположенности, цель которого — показать ребенку свою любовь.

Иногда, разговаривая с человеком, у которого сильный местный выговор, вы неожиданно замечаете, что сами заговорили таким же образом. Ясно, что этот человек вам нравится, а то, что произошло, — неосознанное выражение благорасположенности.

Проявлять благорасположенность возможно по-разному:

- Чисто внешне: выражением глаз и лица, жестами и эмоциональным состоянием, например, оживлением;
- С помощью звука: громкостью голоса и темпом речи;

- Содержательно: смыслом сказанного — словами.

Совершенно естественно выражать благорасположенность людям, с которыми у вас много общего, которые вам нравятся или которых вы любите. Также вполне нормально не выражать благорасположенности Невыносимым Людям. Надо сказать, что неумелое использование этой тактики может привести к серьезным размолвкам и ссорам.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Никто не захочет связываться с настроенными против него людьми. В человеческих отношениях нет среднего! Сознательно или подсознательно все хотят знать: «Ты со мной или нет?» Взаимоотношения полны крайностей: нас бросает то в жар, то в холод — то мы полны самых дружеских чувств и плодотворно сотрудничаем, то находимся на разных полюсах... Эта нестабильность и есть то общее, что объединяет нас с людьми, которых мы называем Невыносимыми.*
- *В общении с людьми выражение благорасположенности всегда предшествует переориентации отношений, независимо от того, слушаем мы, чтобы понять, или говорим, чтобы быть понятыми. Другими словами, с помощью выражения благорасположенности можно переориентировать взаимоотношения с Невыносимыми Людями и направить развитие этих отношений в сторону сотрудничества. Ниже будет изложена очень эффективная тактика поведения, заключающая в себе практические элементы искусства общения с Невыносимыми Людями. Читая этот материал, попробуйте вспомнить, применяли ли вы описанные принципы раньше, и попытайтесь прикинуть, в каких случаях вы воспользуетесь ими в будущем.*

Выражение благорасположенности без слов: жестами и выражением лица

Некоторые люди общаются только при помощи слов, другие «говорят» в основном жестами руки, мимикой. Одни веж-

ливо улыбаются всем и каждому, другие постоянно не в духе. Кто-то, когда собирается что-нибудь сказать, встает, а кто-то — садится, одни сутулятся, другие будто аршин проглотили, а третьи могут говорить, только подперев спиной стену. Эта присущая каждому человеку индивидуальная манера общения может быть неверно истолкована его собеседником, а от этого один шаг к конфликтной ситуации. Поясним нашу мысль. Для людей, которые предпочитают общаться преимущественно жестами, человек, который скромно и тихо что-то бубнит себе под нос, — настоящий зануда. А этот зануда смотрит на энергично размахивающего руками собеседника как на не совсем вменяемого... Один всегда улыбается, и для него хмурый — это человек, полный ненависти. Если же мрачные люди начнут говорить о весельчаках, то наверняка скажут, что те лопаются от фальши и глупости.

Люди, между которыми полное согласие, часто неосознанно подражают жестам, мимике и особенностям речи друг друга. Представьте, что вы ведете беседу со своим близким другом: он сидит нога на ногу, через некоторое время вы машинально примете ту же позу. Друг вытянул ноги, наклонился вперед и улыбнулся вам. Несомненно, вы ответите ему тем же. Ваш собеседник заговорил о чем-то грустном, и на вашем лице непроизвольно отразилась печаль. Неосознанное выражение благорасположенности может дойти до такой степени, что если ваш друг почесал затылок, то через мгновение и у вас в том же месте начнет зудеть голова.

Начиная с этой минуты попробуйте повнимательней приглядеться к тому, как люди неосознанно подражают друг другу. Понаблюдайте и за собой: каким образом вы выражаете благорасположенность и как это делают по отношению к вам другие. Обратите внимание на спорящих: эти люди практически не выражают благорасположенности, их общение отличается желанием подчеркнуть различия между собой. Выражение благорасположенности обычно происходит незаметно для общающихся, но ее присутствие создает атмосферу дружбы, а отсутствие — дисгармонии и недоверия. Взять верх в общении с Невыносимыми воз-

можно лишь одним способом: сознательно, целенаправленно выражать благорасположенность таким людям, подражая их жестам, выражению лица и эмоциональному состоянию. В этом случае собеседнику как бы посылается сигнал: «Я с тобой! Я не враг! Мне интересно, что ты говоришь и делаешь!» Обратите внимание: не следует выражать благорасположенность слишком навязчиво, чтобы человек, которому вы подражаете, не подумал, что над ним насмеются. Вообще не обязательно копировать все движения Невыносимого собеседника. Нужно попытаться вести себя так, как будто перед вами чрезвычайно приятный человек. Учтите, что повторение жестов, мимики и т. д. отстает во времени и не отображает в точности действий того, кого вы копируете. Например, человек покачивает ногой, и, прежде чем вы начнете сознательно вслед за ним повторять его движение, окажется, что вы постукиваете в том же темпе карандашом по столу.

Единственное, чего никогда не нужно делать, так это повторять жесты вражды: некто грозит вам кулаком, его вопли разносятся по всем кабинетам офиса: «Ты полное ничтожество, сопляк!» Пожалуйста, не трясите кулаками перед лицом разбушевавшегося Невыносимого и не кричите в ответ: «Сам ты сопляк и насекомое!..» Ясно, что к выражению благорасположенности посредством повторения эти крики не имеют никакого отношения. Не советуем отвечать агрессией на агрессию. Выражение благорасположенности в случае враждебного поведения заключается в том, чтобы ни в коем случае не принимать правил игры беснующегося Невыносимого Человека. Об этом подробнее будет рассказано в главах о Танке и Гранате.

Приступив к изучению десяти Невыносимых Характеров, вы, несомненно, поймете, что выражение благорасположенности жестами и выражением лица чрезвычайно важно и полезно в общении. Используя мимику и жесты, можно без труда перевести непримиримые разногласия с Всегда Согласным, Сделаю Потом и Никаким Человеком в мирное, дружеское общение и без слов показать Танку, что вы в силах постоять за себя, не вступая с ним в прямое столкновение.

Выражение благорасположенности громкостью голоса и темпом речи

Независимо от отношений с конкретным человеком, в общении с ним мы совершенно естественно, не задумываясь, выражаем благорасположенность, изменяя громкость своего голоса и темп речи. Так, если собеседник заговорил громче, то вы, без сомнения, сами того не замечая, повысите голос, а если он ускорил темп речи, то и вы наверняка затараторите вслед за ним. Человек, говорящий быстро, любит в разговоре темп, говорящий медленно — плавное, спокойное течение беседы. Человеку с луженой глоткой нравится, чтобы общение шло на повышенных тонах, а тихие люди предпочитают негромкую беседу. Неумение как следует выразить в беседе свою благорасположенность громкостью голоса и темпом речи может привести к серьезному конфликту с собеседником.

Однажды к нам за советом пришли мать и дочь-подросток. Казалось, что они столкнулись с неразрешимыми противоречиями. Познакомившись с этими людьми поближе, мы обнаружили, что когда мать сердится, то принимается говорить быстрее, чем обычно. Мать увеличивает темп речи — дочь тут же уходит от разговора! Для нас сразу стало ясно, что девочка прекращала слушать не из-за того, что говорила ей мама, а из-за того, как она это говорила. Мать замечала, что дочь витает в облаках, и через некоторое время разговор заканчивался ссорой. Приведенный пример, как ни странно, типичен для отношений родителей со своими детьми. И дело здесь не в отсутствии любви, а в недостатке выражения благорасположенности. Мы подробно рассказали обо всем этом матери и ее дочери, особо указав на их различия в общении, и дали подробные рекомендации по преодолению конфликта. Наши клиенты стали разговаривать друг с другом иначе. Мать осознала, что, желая удержать внимание дочери, она произвольно начинала говорить быстрее, чем обычно. Наша клиентка заставила себя сдерживать темп речи, то есть начала выражать свою благорасположенность дочери. Дочка тоже хотела наладить отношения с матерью, ей надоели постоянные конфликты. Девочка внимательно выслушивала, что говорит ей мать, не

обращая внимания на скорость ее речи. Ведь теперь она поняла, что торопливая речь мамы вовсе не означает ее гнева. Благодаря любви, которая объединяла их, мать и дочь пошли друг другу навстречу и в результате обрели взаимопонимание. Для нас же самое важное в этой истории то, что сложности в общении бывают вызваны не только содержанием, но и формой разговора.

Глава 5

СЛУШАТЬ, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ



Люди хотят быть услышанными и понятыми

Когда человек говорит, ему необходим отклик собеседника, некая обратная связь, доказывающая, что он не только услышан, но и понят. Эта связь нужна говорящему независимо от того, осознает он это желание или нет. Вспомните, когда мы расстроены, нам необходимо излить свои чувства и мысли перед внимательным и понимающим собеседником, человеком, который может откликнуться на наше горе. Теперь представьте, что несколько людей хотят быть услышанными и понятыми одновременно, но ни один из них не желает вникать в то, что говорит другой: без сомнения, такое общение кончится ссорой и обидами. Именно поэтому в искусстве общения так важно сначала самому выслушать и понять собеседника.

Понимание происходит на двух уровнях: эмоциональном — собеседник уверен, что до вас дошли его переживания, и интеллектуальном — собеседник чувствует, что вы осознаете, о чем он говорит. Человек, намерения которого срываются, становится Невыносимым, и в общении с ним как раз и пригодится умение активно слушать. Рассмотрим, как этого добиться:

ШАГ 1. ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОРАСПОЛОЖЕННОСТИ

Как же убедить собеседника, что его слушают и понимают? По сути, он видит это по вашему отклику: как вы на него смотрите и как реагируете на его слова. Пока собеседник изливает перед вами свою душу, рассказывая о не относящихся к делу вещах или вообще уводя разговор в сторону, нужно дать ему почувствовать, что его слова имеют для вас смысл (даже если этого на самом деле нет и в помине). Не смущайте Невыносимого собеседника озадаченными взглядами, не перебивайте его возражениями, лучше помогите ему полностью выразить себя: кивайте головой в знак согласия, время от времени издавайте одобрительные возгласы: «У-у-у», «О!», «Гм?» и повторяйте за ним то, что он толь-

ко что сказал. Таким образом можно показать человеку, что он услышан и понят. Это впечатление необходимо создавать как жестами, мимикой, позой, так и громкостью собственного голоса. В некоторых случаях проявляйте большую вовлеченность в разговор. Невыносимый собеседник начал повторяться: это сигнал к тому, что он нуждается в вашем отклике.

ШАГ 2. ВОЗВРАТ К СКАЗАННОМУ

Одной из форм обратной связи в общении людей является возврат к сказанному. Повторение слов или целых фраз, только что произнесенных собеседником, — это ясный и понятный сигнал, что его слушают, а мысли и чувства, только что выраженные им, важны и нашли отклик. Возврат к сказанному — это не пояснение мыслей говорящего и, тем более, не толкование его слов. Слова заключают в себе опыт человека, и он пользуется ими в своей речи, чтобы выразить знание. Слова имеют для каждого из нас уникальное значение, поэтому заменять их своими, даже с наилучшими намерениями, не всегда целесообразно: это может привести к конфликту с Невыносимым Человеком. Вряд ли ему придется по душе, если кто-то начнет перефразировать его умозаключения: «Другими словами...» или «Короче, то, что вы пытаетесь сказать...» К тому же подобные высказывания могут быть истолкованы так, будто бы вы не понимаете, о чем говорит собеседник. С другой стороны, не нужно думать, что возврат к сказанному превратит вас в попугая, повторяющего слово в слово сказанное Невыносимым собеседником. То, насколько активно следует пользоваться возвратом к сказанному, зависит от конкретной ситуации:

- минимально — с атакующим Танком, поскольку ему не нужно подтверждения, что его слушают и понимают. Танк и так устремлен к определенной цели;
- максимально — с Всезнайкой, ведь если ему покажется, что его не понимают, он начнет объяснения с самого начала. Это же относится к болтливым Сделаю Потом и Всегда Согласен. Несомненно, повто-

рение сказанного — важная часть искусства общения со всеми типами Невыносимых Людей. Возврат к сказанному особенно полезен при общении с Невыносимым Человеком по телефону, поскольку он не видит вас и обратная связь реализуется только словами и интонациями вашего голоса.

ШАГ 3. ПРОЯСНЕНИЕ СМЫСЛА

Выслушав собеседника, начинайте прояснять смысл его слов. Может случиться, что, начав задавать, казалось бы, элементарные вопросы, вы будете выглядеть не слишком сообразительным человеком. Это не страшно. Вопросы эти не так уж просты, как может показаться на первый взгляд. Их называют проясняющими вопросами, они как бы не закончены, открыты и, конечно, значат гораздо больше, чем простое поддакивание. Начинаются проясняющие вопросы со слов: что, где, когда, как... Например: «О ком вы говорите?», «Что вы имеете в виду?», «Когда это случилось?», «Где?», «Как это произошло?» Собрав эти сведения, вы сможете понять скрытый смысл разговора и проанализировать, что лежит в основе поведения собеседника. Важно развить в себе умение переключаться от возврата к сказанному на сознательное собирание проясняющей смысл информации. При общении с Невыносимыми Людьями искусство задавать верные вопросы более важно, чем умение получать верные ответы. Человек, вникающий в скрытую суть разговора, получает гораздо больше, чем просто ответы на интересующие его вопросы. Однако, общаясь с человеком, который расстроен или чем-то огорчен, не всегда возможно сразу прояснить смысл разговора. Эмоции людей, находящихся в таком состоянии, затмевают их разум. Припомните сами, сколько раз, будучи не в духе, вы говорили то, чего вовсе и не имели в виду. И пока вести разумный разговор с огорченным человеком невозможно, полезно установить с ним обратную связь: выражение благорасположенности и возврат к сказанному — вот что поможет в этом деле. Только после этого можно начинать задавать проясняющие вопросы.

- С их помощью можно собрать очень полезную информацию, которая откроет скрытый смысл беседы. Проясняющие вопросы объяснят обоим собеседникам многие тонкости и детали, упущенные в разговоре.
- С их помощью можно спокойно и участливо показать Невыносимому собеседнику, что вы заинтересованы в том, что он говорит. Это успокоит его и сделает более общительным.
- С их помощью воздействуют на ситуацию так, чтобы она развивалась в нужном вам направлении.
- С их помощью в разговоре можно выявить ложь и ее подоплеку, не вызывая со стороны собеседника враждебности. Один наш знакомый полицейский детектив называет это «методом Коломбо»¹.

Мы рекомендуем использовать метод проясняющих вопросов как можно чаще. Применяйте его даже тогда, когда вам кажется, что прекрасно понимаете, о чем говорит человек. Слишком часто мы думаем, что знаем, о чем идет речь, однако, как оказывается на поверку, не имеем об этом ни малейшего представления. Конечно, задавая проясняющие вопросы, вы вовсе не обязательно получите нужные ответы — это зависит от того, с каким человеком ведется беседа. Например, Человек-Нет и Нытик изъясняются слишком широкими обобщениями, так что трудно получить от них сразу нужную информацию.

ШАГ 4. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ УСЛЫШАННОГО

Для того чтобы убедиться в том, что вы с Невыносимым собеседником действительно поняли друг друга, подведите итоги услышанному: «Итак, если я правильно вас понял, то дело заключается в том-то и том-то... они сделали то-то и то-то... это случилось там-то и там-то... так-то и так-то...» Поступив так, вы добьетесь по меньшей мере двух вещей:

¹ Инспектор Коломбо — герой популярного полицейского сериала, идущего в русском прокате под названием «Меня зовут Коломбо». (Прим. ред.)

- Если вы что-то упустили, то, подведя итоги услышанному, обязательно уловите в рассказе собеседника важные дополнительные детали.
- Еще раз продемонстрируете своему собеседнику, что отдаете все силы для достижения взаимопонимания. Если вы будете применять предлагаемый метод, вам будет гораздо проще перейти от ссор и конфликтов к взаимопониманию и сотрудничеству.

ШАГ 5. ОКОНЧАТЕЛЬНО УБЕДИТЕСЬ В УСЛЫШАННОМ

Беседа подошла к концу. Осталось самое главное: подведение итогов. Однако не торопитесь и, прежде чем предлагать что-либо своему Невыносимому собеседнику, убедитесь, что он остался доволен обсуждением проблемы. Спросите: «Думаете, я все правильно понял? Или у нас еще что-то осталось нерешенным?» Если собеседник отвечал достаточно искренне, а вы сумели его слушать заинтересованно и внимательно, то можно ожидать, что Невыносимый Человек станет более общительным, и вам станет гораздо легче его переносить.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

**Когда ваш Невыносимый собеседник говорит,
ваша цель — слушать, чтобы понимать.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Выражайте благорасположенность;
- Возврат к сказанному: повторяйте некоторые слова и фразы, произнесенные собеседником;
- Проясните смысл услышанного;
- Подведите итог услышанному;
- Убедитесь, что услышанное правильно понято.

Глава 6

ДОСТИЖЕНИЕ БОЛЕЕ ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ



До сих пор мы обсуждали умение слушать собеседника как способ завоевания доверия, ведущий к пониманию и сотрудничеству. Однако нужно учесть, что иногда важные аспекты сообщения совершенно не ясны, причем не только слушателю, но самому говорящему. Выяснив эти скрытые проблемы, воспользуйтесь тактикой выражения благорасположенности и переориентацией отношений, для того чтобы укрепить взаимоотношения.

Распознайте положительные намерения


Известно, что положительное намерение заключается в действиях, направленных на достижение определенных результатов. Такое намерение сопровождается как негативными, так и положительными взаимоотношениями и поведением. Надо сказать, что если вовремя не распознать положительное намерение и не дать ему правильную оценку, то последствия подобной ошибки могут проявиться лишь в отдаленном будущем.

У Фрэнка спортивный магазин. Как в любой торговле, которая зависит от времени года, в делах наступил застой. Лампочки в торговом зале давно перегорели, но Фрэнк не стал вставлять новые — денег на это в кассе магазина не было. Однако только что принятый на работу продавец взял на себя инициативу и заказал лампочки. Магазин засиял — Фрэнк был в ярости. К тому же молодой человек купил столько лампочек, что их с лихвой хватило бы еще на два года. Хозяин устроил головомойку новому продавцу в присутствии всех сотрудников магазина. А через два года Фрэнк удивлялся, почему этому парню приходится все объяснять и разжевывать: что и как надо сделать. В этой истории все предельно ясно. Фрэнк не сумел распознать в действиях своего работника положительные намерения. Давайте рассмотрим их. Нового сотрудника озадачило и обеспокоило плохое освещение магазина: он казался таким непривлекательным и захламленным. Что же подумают покупатели о

качестве товаров? Вот молодой продавец и заказал лампочек на два года вперед. Вероятно, он хотел понравиться своим новым сотрудникам. А может, таким образом он надеялся выделиться из толпы и быть замеченным хозяином? Любая из этих причин способствовала возникновению у парня потребности взять ответственность на себя. Однако он немедленно поплатился за это.

Главное здесь то, что Фрэнк не распознал положительно-го намерения, а продавец навсегда потерял способность проявлять инициативу. Если бы хозяин магазина выразил благодарное расположение, то он просто сказал бы своему новому сотруднику следующее: «Спасибо, что ты взял на себя труд заменить лампочки. Мне нравится твоя забота о репутации нашего дела, ведь бьюсь об заклад — ты решил, что в таком непривлекательном магазине и товар соответствующего качества. Да и наши продавцы, несомненно, оценили улучшенное освещение — работать стало удобнее. Конечно, у магазина сейчас серьезные трудности с притоком наличности, и нам придется лишние лампочки вернуть обратно. Однако благодарю тебя за инициативу, я бы очень хотел, чтобы ты действовал подобным образом и в будущем... Скорее всего, молодой сотрудник после таких слов не побоялся лишний раз проявить инициативу, способность к самостоятельным решениям.

Оправдание человека за недостаточностью улик — это ключ, который открывает в наихудших намерениях все лучшее, что есть в каждом из нас. В самых спорных действиях человека необходимо выявлять положительное намерение, и тогда вы сможете воздействовать на поведение тех, кто давно стал для вас Невыносимым. Бывает, люди и сами не знают, что руководствуются положительными намерениями. Ваша задача — разобраться в них и поощрить Невыносимого, даже если вы не уверены, что он преследовал положительную цель. Придумайте что-нибудь правдоподобное и выразите ему свое благодарное расположение: мы уверены, что он сделает в ответ что-нибудь хорошее и ваши взаимоотношения улучшатся.



**ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫРАЖЕНИЯ
БЛАГОРАСПОЛОЖЕННОСТИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО
К ЧЕТЫРЕМ ОСНОВНЫМ НАМЕРЕНИЯМ, РАССМОТРЕННЫМ
С ПОМОЩЬЮ ЛИНЗЫ ПОНИМАНИЯ:**

- *Имея дело с человеком, который самым решительным образом собирается выполнить задачу, необходимо в разговоре кратко и по-деловому поддержать его, тогда ваше сотрудничество окрепнет и вы станете лучше понимать друг друга;*
- *Имея дело с человеком, который собирается сделать все наилучшим образом, обязательно обратите особое внимание на детали, вместе обсудите их. В результате ваше сотрудничество принесет плоды, а взаимоотношения улучшатся;*
- *Имея дело с человеком, главная цель которого — ладить с людьми, в данном случае конкретно с вами, обязательно разговаривайте с ним дружески, дайте ему понять свою расположенность к общению. Несомненно, скоро ваши взаимоотношения окажутся на высоте.*
- *Имея дело с человеком, главная цель которого — получить оценку, в разговоре с ним обязательно подчеркните, что необыкновенно цените его вклад в общее дело. Не сомневайтесь, ваше сотрудничество будет плодотворным и вы прекрасно поймете друг друга.*

Постарайтесь выработать привычку постоянно спрашивать себя, какое положительное намерение скрывается за действиями и словами того или иного человека. Что еще это может означать? Какая положительная цель стоит за по-

ступками этого человека? И если вдруг именно сегодня ваша супруга изводит вас упреками или лучший друг начнет неприятный разговор, не бросайтесь сразу в атаку, а сначала попробуйте выразить благорасположенность: «Я ценю твою заботу и любовь ко мне, поэтому мне очень хочется разобраться в наших отношениях!» Вполне возможно, что близкий вам человек успокоится и переменит тему разговора, вот после этого и приступайте к серьезной, полной взаимопонимания беседе.

Определяем оценочные критерии

Критерий — это эталон, с которым сверяются идеи и понятия, чтобы определить, насколько они хороши или плохи. Критерий подобен некоему барьеру, преодолеть который способны лишь такие соображения, которые действительно важны при определении согласия или несогласия с чужой точкой зрения. Критерий, подобно фильтру, отсеивает ненужное, давая четкое понимание причин, по которым мы считаем что-то верным или неверным. Оценочные критерии особенно важны, когда обсуждаются противоположные точки зрения или идеи. Если всякий раз в разговоре све-

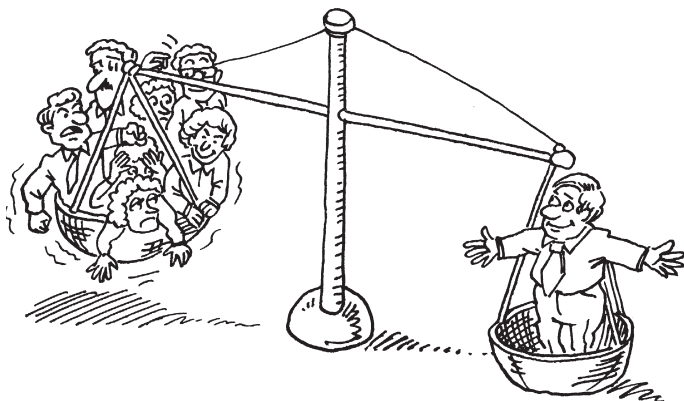


ряться с этими критериями, то можно добиться необыкновенной гибкости во взаимоотношениях с людьми.

Как-то раз нам пришлось разбираться в конфликте между служащими одной фирмы. Они перессорились, не сумев решить, где им провести ежегодный семинар. Эти люди разбились на несколько групп, каждая из которых отстаивала свое предложение, единственно верное. Дело приняло серьезный оборот: одни доказывали, что лучше всего устроить это мероприятие в спортивном зале, принадлежащем фирме, другие настаивали на гостинице, а третьи утверждали, что существует только один вариант — модный курорт.

Мы начали с того, что спросили: «Почему вы предлагаете именно спортивный зал?» Нам с готовностью объяснили: «Спортивный зал не будет стоить ни гроша!» Для этих людей деньги — главный критерий в оценке места проведения совещания.

Затем мы поинтересовались о том же у тех, кто настаивал на гостинице. В ответ мы слышали: «Если семинар проводить на нашей территории, то люди будут постоянно отвлекаться по своим рабочим делам. Такое уже случилось. Поэтому следует выбрать место, где каждый сможет полностью сконцентрироваться на совещании». Оценочный критерий этой группы людей заключается в наиболее эффективном проведении семинара. В конце концов мы добрались и до сторонников курорта. Эти ответили нам следующим образом: «Именно на курорте, далеко от родного дома, в комфортных условиях мы сможем хорошенько отдохнуть, что позволит нам объединиться в единую сплоченную команду». Ясно, что в этом случае главным оценочным критерием является стремление объединиться в работоспособную группу. Без сомнения, все эти люди говорили не только о семинаре, они подразумевали деньги, эффективность, отдых и совместную работу в единой команде. Как только оценочные критерии были выявлены, мы приступили к определению их главенства. Никто не стал отрицать, что эффективность проведения совещания — самое главное. Подсчитав возможности фирмы, все пришли к выводу, что денег



на гостиницу хватит, а вот курорт отпадает: слишком дорого. Группа, ратовавшая за отдых и сплочение в единую команду где-нибудь у моря, впала в уныние. Наконец кому-то пришла блестящая идея: провести после семинара шикарный прием для его участников. Итак, установив оценочные критерии, служащие этой фирмы сумели избежать серьезных конфликтов между собой, проведя вместо этого отличную вечеринку.

Расспрашивая собеседника о его критериях, вы должны хорошо разбираться в его собственных оценках ситуации. Как мы говорили в предыдущей главе, в конце разговора необходимо подвести итог: «Итак, если я правильно понял, то это важно для вас потому, что...» Таким образом вы показываете собеседнику, что внимательно слушали, вникая в его проблемы, и заинтересованы в его делах, то есть выражаете ему благорасположенность. Удостоверившись, что Невыносимый Человек доволен состоявшейся беседой, оценочные критерии поняты и приняты, убедитесь, что поняли услышанное верно: «Надеюсь, что я правильно вас понял в том-то и том-то...» Хотим добавить следующее: если разговор принимает конфликтный характер, попытайтесь сразу же разобраться в причинах, вызвавших обострение ситуа-

ции, в чем ваш собеседник «за», а в чем «против». Выяснив это, постарайтесь найти решение проблемы и выдвинуть позитивную идею, которая объединит оценочные критерии вашего собеседника.



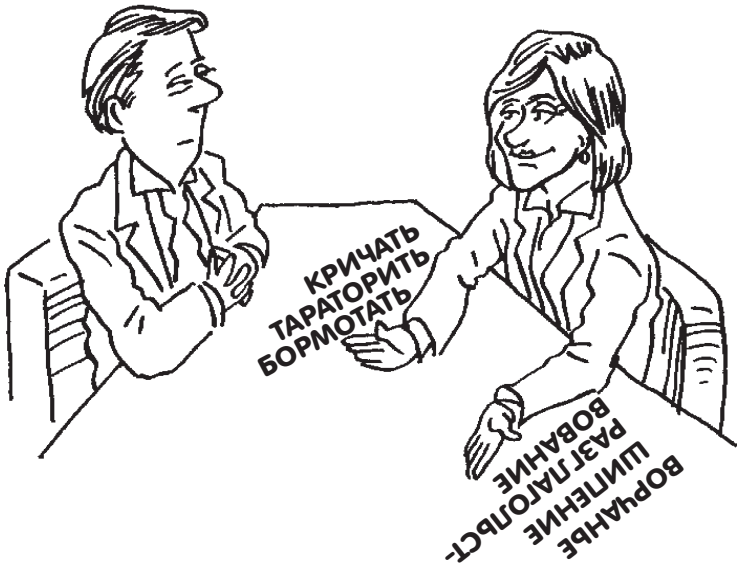
ПОДВЕДЕМ ИТОГ

**Если разговор перерастает в конфликт,
ваша цель — достигнуть более
глубокого понимания.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Распознайте положительные намерения;
- Определите оценочные критерии.

ГОВОРИТЕ, ЧТОБЫ ВАС ПОНЯЛИ



До сих пор нами обсуждалось поведение, которое способствует взаимопониманию и сотрудничеству. Мы говорили с вами об искусстве выражения благорасположенности собеседнику и умении слушать его. Однако важнейшим элементом в общении является слово, так как именно слово определяет связь между людьми и является основой нашего взаимопонимания. Смысл сказанного передается не только тем, что говорится, но и тем, каким образом это делается. Старайтесь, чтобы ваши слова дошли до собеседника, тогда вы сможете повернуть абсолютно любую ситуацию в свою пользу.

Следите за тоном своего голоса

Тон нашего голоса зачастую воздействует на окружающих куда сильнее, чем мы предполагаем. Интонации четко выражают отношение к собеседнику. Однако бывают ситуации, когда наш тон, не имея к человеку, с которым ведется разговор, никакого отношения, воспринимается им на свой счет. Понятно, что это может привести к некоторым сложностям и конфликтам. Поясним это на примере.

Вам в офис звонит жена, а у вас выдался на удивление скверный день. Или дома целый день все валится из рук, а тут раздается звонок со службы. Вы хватаете трубку и произносите ничего не значащие фразы, но тон вашего голоса... вполне отражает состояние, в котором вы в данный момент пребываете. Не сомневайтесь, что собеседник воспримет не смысл услышанных слов, а враждебные интонации. В результате он отнесет их на свой счет.

Подобное несоответствие смысла и тона приводит в общении к всевозможным недоразумениям и конфликтам. Поэтому в такой ситуации лучше объяснить собеседнику происходящее: «Извините, что мой голос звучит резковато, но ничего не могу с собой поделать, у меня неприятности...» Прислушиваясь к своим интонациям, вы легче сможете их контролировать, а значит, вы сумеете избежать ненужных ссор и обид.

Говорите вслух о своих положительных намерениях

Предположим, вы абсолютно уверены в том, что окружающие понимают ваше положительное намерение, или вам кажется, что вы вполне понятно сказали об этом вслух. Однако такая уверенность как раз и может послужить поводом к различным недоразумениям. Именно об этом предупреждает пословица: «Дорога в ад вымощена благими намерениями». Чтобы предотвратить подобные ситуации, научитесь начинать разговор с ясного и понятного объяснения вашего позитивного намерения.

▲ ТИМ И РОЗА СОБИРАЮТСЯ ПОЖЕНИТЬСЯ. Они только что вполне успешно закончили учебный год в колледже. В один прекрасный день Роза нежно обратилась к жениху: «Дорогой, давай сходим в Сад Цветов». Но парень, похоже, остался равнодушным к словам девушки и ответил отказом. Что последовало дальше, мы точно не знаем, но вследствие этого, казалось бы, совсем незначительного разговора ребятам пришлось обратиться к психологу-консультанту по семейным отношениям. Его первый и единственный вопрос был обращен к Розе: «Почему вы пригласили Тима на прогулку именно в Сад Цветов?» Девушка ответила, что ей было все равно куда идти, просто хотелось побыть с Тимом вдвоем. Услышав эти слова, молодой человек просветлел и обрадованно произнес: «Давай забудем, что произошло. Мне не хочется сейчас вылезать на солнцепек, вместо этого лучше закатимся в одно маленькое кафе». Роза с радостью согласилась. ▲

Обратите внимание, что Розе не так важно отправиться на прогулку в конкретное место, как побыть со своим избранником вдвоем. И Сад Цветов — лишь способ выполнить свое намерение: провести время вместе. Наверное, вы тоже в разговоре с людьми не всегда раскрываете свои намерения. А ведь это, пожалуй, самое главное в общении, поэтому, прежде чем начинать с кем-нибудь беседу, очень полезно спросить самого себя: «Собственно, зачем я завел этот разговор? И чего в конечном итоге я хочу?»

Давайте представим такую ситуацию: вчера вы поссорились со своей любимой, а сегодня, чтобы наладить отношения, решили разобраться в происшедшем и извиниться. Если начать с того, как вы расстроены и переживаете, ваша любимая решит, что это продолжение выяснения отношений, и ссора неминуемо продолжится. Лучше начать объяснение со слов: «Я люблю тебя и ненавижу те минуты, когда мы с тобой в размолвке. Давай разберемся, что произошло между нами, чтобы впредь такого больше не повторилось». Теперь ваше намерение известно, и мы уверены, что у вас состоится не только нормальный разговор, но и полное примирение. Наверное, каждый человек, беседуя с другими людьми, частенько ломал голову: «А зачем, собственно, мне все это говорят?» Поэтому, если вам с самого начала беседы необходимо направить ее в определенное русло, не забудьте объяснить собеседнику, о чем и зачем вы сейчас будете говорить. Это весьма убедительная причина выслушать вас, ведь таким образом вы высказываете свое намерение еще перед началом разговора. И если оно покажется собеседнику положительным, то не сомневайтесь — это верный путь к ясности и взаимопониманию.

МЫ ЗНАКОМЫ С ОДНОЙ СЕКРЕТАРШЕЙ, ЕЕ ЗОВУТ ДОРИС.

Некоторое время она служила у очень нервного и раздражительного человека. Ее шеф все время мешал ей работать придирками и нелепыми указаниями. Из-за этого Дорис не могла как следует справиться со своими непосредственными обязанностями. Однажды она записала минута в минуту все, что делала в течение рабочего дня. И что же оказалось? Ежедневно она два часа тратила на приготовление кофе для своего шефа, один час на то, чтобы включать и выключать у него в кабинете кондиционер, и на прочие не имеющие отношения к делу поручения... И в то же время ее вспыльчивый хозяин просто выходил из себя из-за того, что секретарша ничего не успевает делать. Сначала Дорис попробовала поговорить с шефом примерно так: «Сэр, я хочу обратить ваше внимание на то, что вы не даете мне нормально работать... вы все время отвлекаете меня на посторонние задания... а мое непосред-

ственное дело стоит на месте!..» Хозяин грубо перебил Дорис: «Что! Я заставляю... Я! Ну тогда послушай хорошенько, два раза повторять я не буду. Если тебе трудно работать у меня, тогда подыщи себе дело полегче... А теперь вон из моего кабинета, хватит понапрасну терять время!»

Однако неустрашимая Дорис решила довести дело до конца. Она всерьез изучила основы искусства общения. И надо сказать, достигла в этом умении немало мастерства. Спустя несколько недель секретарша вновь обратилась к шефу: «Извините меня, сэр, я знаю, что вы очень заняты, но я всего лишь на минуточку. (Посмотрите, Дорис выражает благорасположенность шефу. Секретарша дает понять, что знает, насколько он занят.) Я хочу стать самым лучшим секретарем, который когда-либо вам встречался. (Дорис выдвигает свое положительное намерение.) И, чтобы добиться этого, я составила калькуляцию моего рабочего времени. (Дорис раскрывает свое положительное намерение.) Я хочу, чтобы вы просмотрели мои записи и посоветовали, как мне увеличить продуктивность работы». (Секретарша конкретизирует свое положительное намерение.)

Дорис сумела на этот раз убедить шефа, он проявил благоразумие и тут же принялся внимательно изучать ее бумаги. Шеф был настолько поражен результатами подсчетов Дорис, что даже извинился перед ней. После чего они вместе разработали детали их дальнейших деловых взаимоотношений: в итоге Дорис смогла наконец спокойно и эффективно работать.

Объявляя людям свои намерения и разъясняя соображения, из которых вы при этом исходите, вы сумеете предотвратить множество недоразумений, ссор и конфликтов.

Умение тактично прервать собеседника

Кому-то может показаться, что тактично прервать Невыносимого Человека — невыполнимая задача. Мы привыкли к тому, что если в разговоре надо остановить Невыносимого собеседника, то делать это приходится на повышенных то-

нах. Заканчивается такая беседа обычно ссорой или скандалом. Понятно, что любой здравомыслящий человек предпочтет не перебивать распоясавшегося Невыносимого. Ну а если ситуация просто безвыходная и агрессивного собеседника необходимо прервать? Например, вам не дают вставить ни слова на совещании, или кто-то уже битый час жалуется вам на свою жизнь, мешая работать, или надо остановить кричащего на вас коллегу...

Представьте, это можно сделать тактично, без злости и не беспокоясь о последствиях. Надо просто обратиться к Невыносимому Человеку по имени: «Мистер Джексон, мистер Джексон, послушайте, мистер Джексон...» Вежливо повторяйте имя до тех пор, пока не привлечете внимания разбушевавшегося собеседника. Если неизвестно, как зовут Невыносимого, обратитесь к нему соответственно его полу: «Сэр, сэр, извините, сэр...» Если вы стараетесь прервать агрессивного человека, то он может попытаться перекричать вас, не смущайтесь и продолжайте невозмутимо обращаться к нему. Ваше поведение создаст такую непреодолимую силу, которая заставит и Нытика, и Всезнайку, и Гранату, и даже Танка остановиться, чтобы выслушать вас. Ну а уж завладев их вниманием, необходимо продвигаться вперед, высказывая свои намерения, проясняя смысл услышанного или применяя еще какой-нибудь из предложенных в этой главе приемов.

Высказывайтесь правдиво и откровенно

Честность в разговоре с Невыносимым Человеком часто оказывается единственным выходом из конфликтной ситуации, но правда должна высказываться не для того, чтобы унижить собеседника, а наоборот, с целью возвысить его же в собственных глазах. Понятно, что чем больше вы сумеете проявить к человеку доверия, тем выше вероятность того, что он вас услышит. Может понадобиться несколько недель или даже месяцев на то, чтобы с помощью выражения благо-

расположенности подготовить тот уровень доверия в отношениях с Невыносимым Человеком, при котором вы сможете разговаривать с ним откровенно и честно. Перед тем как сказать этому человеку всю правду, объясните ему, почему с ним разговаривают подобным образом. Запомните еще несколько важных правил ведения открытого и честного разговора:

- Используйте «язык-Я». Начиная фразу со слов: «С моей точки зрения...» или «То, как я это вижу...», вы смягчите разговор и покажете Невыносимому собеседнику, что высказываете лишь свою точку зрения, не претендуя на истину в последней инстанции. Наверняка вас выслушают гораздо спокойнее и внимательнее.
- Старайтесь говорить о конкретном Невыносимом поведении, не переходя на Невыносимые личности... Например, никоим образом не помогут обобщения вроде: «Не было случая, чтобы на собрании вы не занимались демагогией и преувеличениями...»
- Постарайтесь показать Невыносимому Человеку, что его поведение в первую очередь мешает ему же самому. Для того чтобы создать условия, при которых Невыносимый Человек захотел бы изменить свое поведение, необходимо попытаться объяснить ему, как много он теряет в жизни из-за своего собственного поведения.
- Предложите Невыносимому Человеку изменить манеру поведения. Объясните ему, что конкретно он может сделать в данной ситуации для того, чтобы исправить ее. Вполне возможно, что, поскольку вы не хотите его обидеть, вам будет довольно трудно высказать ему правду. Однако помните: промолчав, можно нанести Невыносимому Человеку непоправимый вред.

Вот что рассказывает хорошо известный нам психолог-консультант по семейным отношениям:

В ПЕРВЫЙ ЖЕ ГОД МОЕЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ ко мне обратился парень двадцати трех лет, звали его Джо. Он казался симпатичным малым, несколько долговязым: его рост был что-то около 180 сантиметров. Правда, парень имел какой-то растрепанный и несколько неряшливый вид. Джо пожаловался, что у него никогда еще не было свидания с девушкой. Молодой человек был в отчаянии. Я спросил, не является ли причиной его неудачи в этом деле недостаток уверенности в себе. Джо без колебаний ответил: нет, он может спокойно подойти и познакомиться с понравившейся ему девушкой, пригласить ее в кино, но вот до свидания дело почему-то не доходит. Я попросил Джо продемонстрировать, как он знакомится с девушками. Оказалось, что юноша делает это агрессивно, неловко и смущенно! В общем, в этом деле он показал себя совершенно неопытным человеком, и я понял, что тут придется поработать. А чего стоила его манера одеваться и стричься!.. Тем не менее в первую нашу встречу я решил не высказываться напрямую, а использовать этот визит для полного сбора информации. На следующей консультации я опять отложил откровенный разговор, выясняя вместо этого степень самоуважения молодого человека. С этим оказалось все нормально. Поэтому я понял, что мне остается только одно: честно поговорить о внешнем виде и учтивости моего клиента. Так что, когда он пришел ко мне в третий раз, я прямо сказал ему: «Джо, мне очень хочется тебе помочь (мое намерение), поэтому я буду с тобой откровенным, хотя и не знаю, как тебе все это сказать». Парень пожал плечами: «Ну, скажите как есть». Тогда я предложил ему подойти вместе со мной к зеркалу. Мы довольно долго смотрели на его отражение, потом я приступил к разговору: «Не кажется ли тебе, что твоя прическа, если это можно назвать прической, свисает куда-то набок? Первым делом нужно подстричься. Теперь поговорим об одежде: ее подбирают в зависимости от цвета лица, глаз и волос. Те же цвета, которые выбираешь ты, заставляют подозревать, что у тебя хроническое заболевание печени. Да и вряд ли в таком костюме удобно...» Джо согласно кивнул головой. «Ну, в таком случае, — продолжил я, указав сначала на его брюки, а затем на рубашку, — мне кажется, («язык-Я») им следовало бы не висеть на тебе подобным образом, да и со стилем не все ладно. И еще, для мужчин суще-

ствует два вида брюк: длинные и короткие. И тебе, Джо, нужно решить, какие брюки ты будешь носить (конкретное предложение по решению проблемы). Я дам тебе телефон Гертруды (предложение нового варианта), позвони ей. Она подстрижет тебя так, как надо, и подскажет, какие тебе подходят цвета. Если понадобится, можно попросить ее походить с тобой по магазинам и подобрать модную и удобную одежду. А теперь поговорим о том, как ты знакомишься с женщинами...» И я откровенно, правдиво и честно начал объяснять парню, каким образом нужно себя вести, чтобы его свидание наконец состоялось. Я был совсем не уверен, что помог Джо справиться с трудностями. Наконец он пришел ко мне расплатиться за услуги. Молодой человек протянул мне 100-долларовую купюру, а должен он мне был всего 40. Я принялся искать сдачу, однако Джо махнул рукой: «Не надо сдачи. Спасибо!» Через неделю он позвонил мне и голосом, полным неподдельной гордости, сообщил, что у него было первое в жизни свидание.

Проявляйте гибкость

О чем бы и как бы вы ни говорили с Невыносимым Человеком, вряд ли он вас сразу поймет. Если собеседник в разговоре обидится на вас, не бойтесь еще раз терпеливо объяснить ему свои мысли. Внимательно приглядывайтесь к его реакции на ваши слова. Приложите все усилия к взаимопониманию, используйте возврат к сказанному, переспрашивайте и поддакивайте, не забывайте о проясняющих вопросах и о подведении итогов услышанного... Конечно, кому-то такое налаживание отношений может показаться делом слишком долгим, однако поверьте, все это отнимет гораздо меньше времени, сил и эмоций, чем общение типа действие-противодействие, поскольку такой разговор вообще не дает никакого результата.

Чаще всего честность — лучшая политика в отношении с людьми. Удивительно, как часто мы начинаем общение с хитроумных стратегий и тактик, забывая попробовать сна-

чала просто высказаться начистоту. Рекомендуем честный диалог с Невыносимым Человеком как самое эффективное, простое и надежное средство для превращения конфликта в сотрудничество.



ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

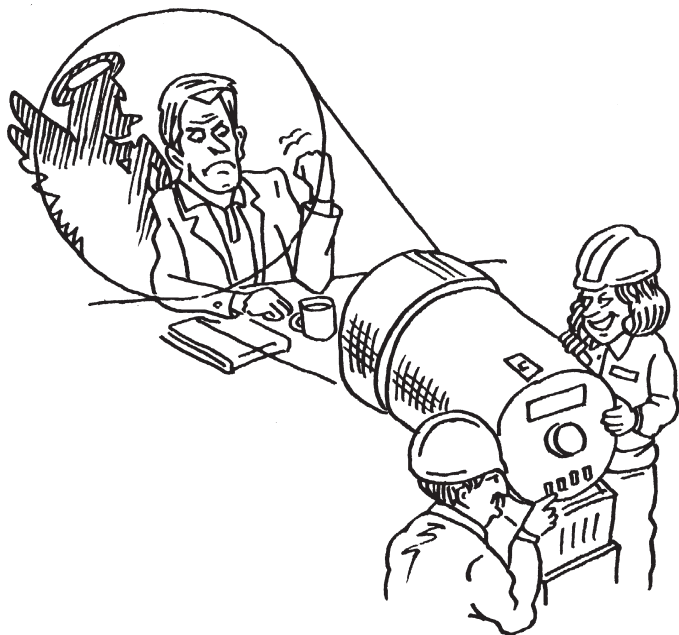
**При общении с Невыносимыми Людьми
ваша цель — говорить, чтобы быть понятым.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Контролируйте тон своего голоса;
- Поясняйте свои положительные намерения;
- Тактично прерывайте собеседника;
- Высказывайтесь правдиво и откровенно;
- Будьте готовы слушать.

Глава 8

ДОБИВАЙТЕСЬ ЗАДУМАННОГО



Общаясь с Невыносимыми Людьми, мы сами зачастую ведем себя не слишком продуманно, провоцируя своими действиями Невыносимых на ответные поступки. Возникает порочный круг, ситуация становится неуправляемой, и найти выход из нее бывает очень трудно. В ваших интересах не просто помочь Невыносимому изменить поведение, но и сделать этого человека своим союзником. Не удивляйтесь, но результаты подобного сотрудничества могут превзойти все ожидания.

Сила Пигмалиона

Много лет назад в одной из чикагских школ был проведен интересный эксперимент, показавший, какой силой обладают надежды. Ученые, проводившие это исследование, пригласили местных учителей принять в нем участие. Причем этим людям было сказано, что выбор пал на них потому, что они лучшие из лучших. И заниматься им придется с выдающимися детьми, чуть ли не с вундеркиндами. Цель же эксперимента, объявленная преподавателям, якобы заключалась в том, чтобы исследовать, как будут учиться одаренные дети, не знающие о своих способностях.

Результат: дети оправдали ожидания учителей, работать с ними было одно удовольствие. Преподаватели не уставали повторять, что ученики схватывают все на лету и обучать их — просто наслаждение. Школьные учителя говорили, что и впредь хотели бы работать с такими ребятами. Затем ученые, проводившие эксперимент, — Розенталь и Якобсон — рассказали преподавателям, что дети — самые обыкновенные, а чтобы учителя не лопнули от гордости, им тут же пояснили, что они тоже выбраны случайным образом! Розенталь и Якобсон назвали этот замечательный результат своего эксперимента «эффектом Пигмалиона». Надежды, которые учителя возлагали на своих учеников, даже не будучи высказаны вслух, помогли школьникам поверить в себя и учиться соответствующим образом. Многочисленные исследования показали, что люди неосознанно стремятся соответствовать тому уровню, который от них ожидается,

причем как высшему, так и низшему... Всем известно, как трудно бывает преодолеть сложившееся о вас мнение. Что бы вы ни делали, что бы ни говорили — все напрасно, становится только хуже. Родители, в воспитательных целях, часто выговаривают своим детям: «Я уже тысячу раз тебе повторял, что ты грязнуля... неповоротливый... лгун... трус... ты не заботишься ни о ком, кроме себя самого». Понятное дело, такое употребление силы Пигмалиона до добра не доведет. Куда более полезно сказать ребенку: «Ну как же так, это совершенно не похоже на тебя! Ты всегда заботишься о своей внешности... ты милый и честный... ты знаешь, как мы любим тебя... ты можешь сделать все отлично, если немного подумаешь...» Выделять лучшее в худшем — чрезвычайно эффективный метод воздействия на людей.

Представьте, что ваш Невыносимый коллега окончательно распоясался. Вряд ли стоит начинать разговор с ним такими словами: «Ты что, белены объелся, что с тобой происходит?! Ты никогда не делаешь того, о чем тебя просят! Ты всегда жалуешься!» Для того чтобы по-настоящему использовать силу Пигмалиона, научитесь говорить так: «Послушай, что с тобой, это на тебя так не похоже! Ты ведь можешь...» После этого вступления постарайтесь объяснить Невыносимому Человеку, чего вы хотите от него. Если Невыносимый и не подумает менять свое поведение, то нужно сказать следующие слова: «Послушай, вот это-то как раз мне в тебе и нравится. Ты...» После этой фразы, чтобы избавиться от того, что вас разделяет с коллегой, постарайтесь описать то положительное поведение, которого, по вашему мнению, ему следовало бы придерживаться.

БЕТСИ УЖЕ СЕМЬ ЛЕТ ЗАМУЖЕМ ЗА СТИВЕНОМ. Ох и характер у Стива! Для него дом — это место, где можно отдохнуть, устав быть хорошим с людьми. Однажды Бетси серьезно задумалась: может, ей просто разорвать отношения с мужем? Нет, этого она не хотела. Тогда женщина решила изменить свое поведение. И вот настал вечер, муж вошел в дом и начал, как обычно, пилить жену. Однако Бетси нежно проворковала:

«Стив! Дорогой, что с тобой, это так не похоже на тебя. Ведь ты всегда так добр ко мне, что случилось? Я знаю: по пустякам ты не стал бы меня расстраивать». Муж Бетси был ошарашен и, не зная, что ответить, развернулся и вышел из дома. Вернулся он через несколько часов молчаливый и замкнутый. Так продолжалось несколько недель. И вот примерно через месяц, по словам Бетси, произошло чудо. Как-то Стивен вернулся домой особенно злой, но, прежде чем жена успела открыть рот, он поднял руку, кивнул и произнес: «Знаю, знаю — это так на меня не похоже!..» После этих слов Стив рассмеялся, а вслед за ним и Бетси. Мудрая Бетси применила силу Пигмалиона и сумела наладить свою жизнь.

Понятно: «эффект Пигмалиона» — не самый простой метод воздействия на Невыносимого Человека. Лучше всего несколько раз мысленно прорепетировать то, что вы собираетесь говорить. К тому же надо заставить себя поверить, что Невыносимый Человек реально может измениться в лучшую сторону. Однако хотим вас уверить: способность выявлять лучшее в худших человеческих проявлениях — это необыкновенная сила, которая поможет вам в, казалось бы, безвыходном положении.

Предполагайте в людях лучшее: старайтесь их оправдывать

Джо — инженер. Буквально завтра-послезавтра ему нужно сдать проект. Поэтому уже с раннего утра он засел за бумагами, надеясь, что никто и ничто ему не помешает. Неожиданно в кабинет Джо вошел коллега Карл. Он удобно расположился в кресле напротив погруженного в бумаги инженера и принялся изводить его советами. Понятно, что Джо абсолютно не нужна эта помощь, ему необходимо сосредоточиться. Представляете, что инженер в сердцах сейчас выскажет Карлу? Например: «Послушай, у меня нет времени, оставь меня в покое и закрой дверь с той стороны...» Коллега, конечно, выскочит, хлопнув дверью, из кабинета, думая про себя: «Отлично! Больше он от меня не дож-

дется ни одного совета». Однако Джо сказал: «Карл! Я очень ценю твою помощь. Твои идеи превосходны и времени на меня ты тратишь порядочно». Карл расцвел: «Для друга ничего не жалко!» Джо продолжил: «Теперь мне может помочь только работа в полном одиночестве. Мог бы ты мне в этом посодействовать?» Карл ответил: «Конечно, конечно. С удовольствием».

Даже если это и не соответствует реальному положению дел, предполагайте в действиях и намерениях Невыносимого Человека скорее хорошее, нежели плохое. Будьте уверены, это повлияет на него в лучшую сторону. В только что рассказанной нами истории про двух инженеров один из них, Карл, скорее всего, и не собирался помогать своему коллеге. Просто он в кабинете Джо проводил время, не желая заниматься своими делами. Когда же загруженный работой Джо предположил, что коллега намеревается помочь, Карл, разумеется, не стал говорить: «Помочь тебе? Ты меня не так понял, Джо. Я просто дожидаюсь здесь, когда можно будет пойти домой». Нет! Он просто взял и выполнил просьбу Джо, причем расстались они вполне по-дружески. Если сказать человеку, что он делает что-то не так, будьте уверены, обиды не миновать. Лучше за неимением улик постараться оправдать его, и тогда вы, возможно, приобретете союзника.

Поясним нашу мысль. Предположим, заказчик резко и нелицеприятно высказался о работе вашего подчиненного из службы сбыта. Если вы выскажете этому служащему все, что думаете о нем и о его работе, то, скорее всего, подчиненный решит, что вы таким образом разряжаетесь после разговора со своей любимой тещей. Про себя этот человек начнет оправдывать свое поведение, и ему уже будет не до ваших праведных упреков. Куда рациональнее выявить в его поведении лучшее: «Знаю, ты действительно отлично обслуживаешь покупателей». Понятно, что вряд ли вы услышите такой ответ: «Нет, шеф, я люблю раздражать и выводить из себя наших клиентов, и чем больше они нервничают, тем больше удовольствия я получаю». А бывает наоборот, схватившись за соломинку, которую ему протянули, подчиненный подтвердит ваши слова. После этого можно выдви-

нуть свое намерение: «Я бы очень хотел, чтобы ты работал как можно лучше». Вы ясно дали понять, что желаете помочь подчиненному. Осталось закончить разговор фразой, подобной следующей: «Кстати, у меня есть несколько отзывов клиентов о вашей работе. Я очень хочу, чтобы вы приняли их к сведению».

Цените критику

Если вы один из тех, у кого после критики, особенно несправедливой, начинают дрожать руки и меркнет свет перед глазами, то вам прекрасно известно, что попытки защититься обычно приводят к плачевным результатам. Оправдание — это признание вины, и тут уж говори не говори, но все это будет использовано против вас. Так что чем дольше вы будете доказывать свою невиновность, тем больше критики на вас обрушится. Мы хотим предложить простой и эффективный способ, с помощью которого, не вступая в споры и пререкания, можно быстро остановить поток критических замечаний в свой адрес. Нужно лишь произнести одно слово: «спасибо», и считайте, что все неприятности позади. Поясним это на примере.

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД МЫ УЧАСТВОВАЛИ в университетской конференции. Докладчик по имени Лео во время своего выступления позволил себе довольно острое высказывание по поводу одной из присутствовавших в зале женщин. В перерыве Мардж, как звали эту даму, набросилась на докладчика, обвиняя его во всех существующих на свете пороках. Лео начал объяснять: он и представления не имел, что для Мардж эти слова имеют такой смысл. Но рассерженная женщина ничего не слушала, она возбужденно доказывала: раз докладчик хочет увильнуть от ответственности, значит, он прекрасно понимает всю мерзость своей шутки. Лео пытался втолковать ей, что он здесь ни при чем: произнести эти слова его попросила организатор конференции. Однако Мардж вошла в раж и обозвала докладчика слизьяком и подлецом. Теперь завелся Лео: он потребовал, чтобы женщина прекратила хамить и по-

пыталась хоть что-нибудь понять из того, что ей говорят, если она, конечно, способна это сделать. Какое там! В конце концов докладчик взял себя в руки и, весь трясясь от гнева, пробормотал: «Мэт, меня совершенно не волнует, что вы думаете!» Произнеся эти не очень искренние слова, докладчик развернулся и вихрем выскочил из зала. Через некоторое время, когда большинство участников уже разошлись, Лео подошел к Рику. Он все еще не мог успокоиться. Рик, казалось, был очень удивлен, он прервал расходившегося Лео и сказал: «Знаешь, я с большим интересом наблюдал за тем, как ты вел себя в этой ситуации». Докладчик язвительно спросил: «Ну хорошо, а что бы ты сделал на моем месте?» Рик ответил: «Я бы поблагодарил Мардж за ее честность, объяснил бы ей, что я чувствую, и попросил ее на этом закончить разговор». Лео хлопнул себя по лбу и воскликнул: «Невероятно, почему я не додумался до этого сам!» Пробормотав что-то насчет тонкости простого, Лео попрощался и отправился на поиски Мардж.

Бывает, что несколько слов, произнесенных в благодарность за критику, и есть лучшая защита от нее же. После этого уже не придется объясняться, защищаться и оправдываться. Необходимо спокойно выслушать другого человека и сказать ему «спасибо». Если это возможно, не надо задавать никаких вопросов. Не встречая никакого сопротивления, критикующий, один раз высказавшись, прекратит свои нападки. И, чтобы закончить неприятный разговор, скажите: «Спасибо за откровенность», «Благодарю за то, что вы разъяснили мне этот вопрос» или «Хорошо, что вы объяснили мне, чем я вас обидел». Просто, тонко и эффективно.

ЕСТЬ У НАС ОДИН ЗНАКОМЫЙ МОЛОДОЙ ЧЕЛОВЕК. Год назад он покинул отчий дом. Причиной этого послужила его мать — необыкновенно властная женщина-Всезнайка. Ее голос во время нотаций действовал на него почище звука бор-машины. Однажды он слег с тяжелейшей простудой. Одинок-кий, доведенный лихорадкой и непрекращающимся кашлем до отчаяния, парень вспомнил, как нежно и заботливо ухаживала за ним мама, когда он болел. Почти не осознавая, что он делает, он схватил телефонную трубку и набрал знакомый но-

- мер. Через минуту послышался голос матери, и, после некоторого колебания, молодой человек произнес:
- Мам? Кх-кх-кхе.
- Это ты, сын?
- Да, я. Мам, я соскучился. Кх-кх-кхе.
- Сразу же включилась «бормашина» и зазудела, зазудела:
- Ты соскучился! Если бы это действительно случилось, ты бы уже давно позвонил бы или написал...
- Парень слишком плохо себя чувствовал: у него не было сил, чтобы перебить ее и начать оправдываться. Все, что он мог, это лежать, кашлять и слушать. И в эти минуты сын, в первый раз по-настоящему понял, что говорит ему мать. До него дошло, что весь этот нравоучительный тон, которым она годы и годы читала ему лекции и поучения, произносила гневные тирады и отповеди, был всего лишь попыткой стать ему хорошей матерью. И не ее вина, что женщина не знала, как это сделать. Любовь к сыну — вот что было основой ее поведения. А он никогда не сказал ей ни одного словечка в благодарность. Неожиданно мать умолкла: казалось, она полностью выдохлась. И тогда молодой человек слабым голосом прервал тишину:
- Мама, кх-кх-кхе... апчи... спасибо, что ты любишь меня. Ты ведь действительно любишь меня?!
- Ну конечно, люблю! Дорогой, с тобой все в порядке?

Попробуйте воспользоваться этой тактикой, когда кто-то начнет вас отчитывать или критиковать. Конечно, сначала это может показаться трудным, но добрые слова о том, кто вздорит с вами, принесут гораздо больше пользы вам же самому, нежели попытки оправдания или спора.

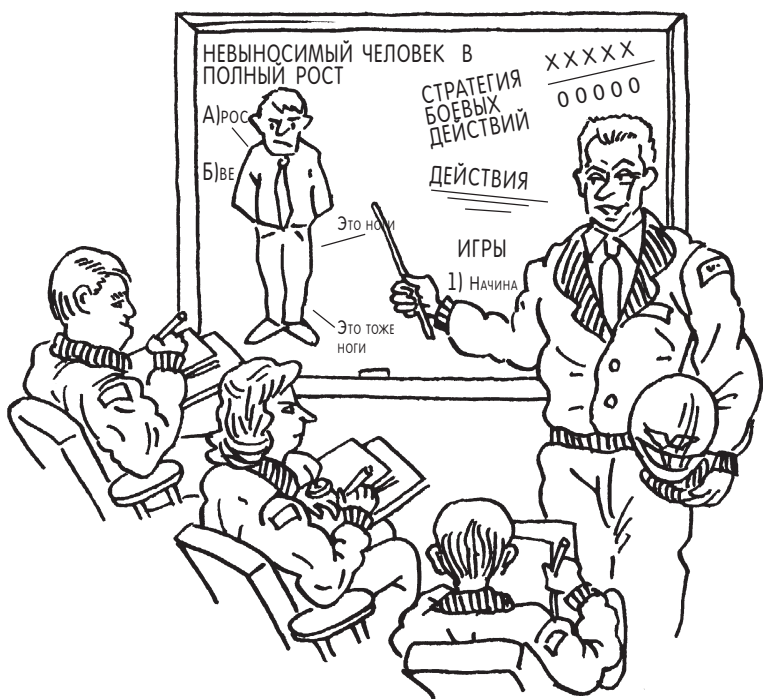
ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

**Когда человек ведет себя невыносимо,
ваша цель — планировать и готовиться к лучшему.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Используйте силу Пизмалиона;
- Оправдывайте людей;
- Благодарите за критику.

УМЕНИЕ ОТКРЫТЬ В ЛЮДЯХ ЛУЧШЕЕ В ХУДШЕМ



ТАНК



МАРТИН РОДИЛСЯ И ПОЧТИ ВСЮ ЖИЗНЬ прожил в Нью-Йорке.

Ему под сорок. Он — счастливый обладатель завидного чувства юмора, а в его ясных голубых глазах светится житейская мудрость. Мартин, получив место менеджера в одной очень известной строительной компании, недавно переехал на Западное Побережье. Еще в Нью-Йорке до Мартина доходили кое-какие слухи о его будущих начальниках: Джо Шермане и Ларри Панзере. Впрочем, он посчитал эти рассказы если не выдумками, то сильным преувеличением. Однако, едва приступив к своим обязанностям, Мартин сразу же переменял мнение. На второй день работы новоиспеченный менеджер подвергся атаке Шермана: глаза шефа вылезли из орбит, лицо перекошилось, голос гремел на весь офис — дескать, он не потерпит у себя дураков и лодырей, и если Мартин будет и впредь тратить время попусту, то на его место полным-полно желающих. Сбитому с толку менеджеру казалось, что перед ним настоящий Танк, еще мгновение, и Мартин окажется под гусеницами страшной машины... Коллеги с любопытством, смешанным со страхом, пожирали глазами эту сцену. «Кем же воображает себя этот парень? — в растерянности думал Мартин. — Развлекается он подобным образом или просто ему надо поставить галочку, что с новичком проведена воспитательная работа?»

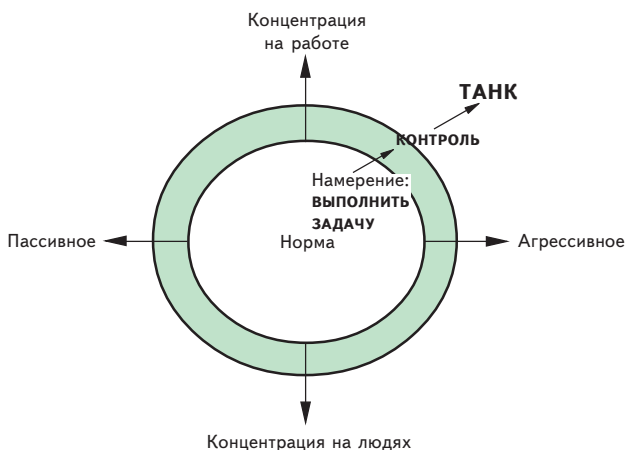
Но Мартин ошибался: Джо Шерману абсолютно все равно, кто попался ему на пути. Против нового работника он ничего не имел: поведение Джо вызвано желанием во что бы то ни стало выполнить задачу. По мнению шефа, дело топчется на месте, все работают спустя рукава. И поэтому ему приходится подгонять и контролировать сотрудников весьма жестким и грубым образом. Ну а Мартин просто оказался на линии огня...

Вас атакует Танк... Но вы являетесь его целью лишь как часть общей проблемы. Воинственный, агрессивный Танк либо заставит противника отступить, либо постарается вообще его уничтожить. Известно, что на войне цель оправдывает средства, поэтому в любой момент Танк может начать атаку, и тогда только держись! Начальник ли это, контролирующий выполнение проекта, рассерженный покупатель, ругающий на чем свет стоит продавца, или муж, пытающийся сосредоточиться дома над бумагами у себя в кабинете, — Танк настолько сконцентрирован на выполнении задачи, что, не разбирая дороги, любой ценой старается продвигаться к конечному результату. В обращении Танка нет ни деликатности, ни такта. Его атака может быть мощной и грозной, как будто на неприятеля ринулся кавалерийский эскадрон, а может быть тихой и незаметной, как всепроницающая сила точного лазера. Ирония заключается в том, что, когда Танк буквально разрывает кого-то на части, ему нет никакого дела до своей жертвы. Агрессивные действия Невыносимого — это нестерпимое желание как можно скорее достичь намеченной цели, а для этого все средства хороши.

Старайтесь приспособливаться

Следите за своими эмоциями — они могут стать вашим самым уязвимым местом. На атаку Танка люди обычно отвечают какими-нибудь бесполезными действиями. Перечислим наиболее распространенные:

- Вполне естественно попытаться контратаковать Танк. Если вы сами достаточно агрессивный человек, мы советуем избегать подобного поведения. Конечно, можно выиграть бой, но войну с Танком вы все равно проиграете, поскольку у него, как правило, куда больше возможностей.
- Так же естественно попытаться защищаться, оправдывая и объясняя свои поступки. Однако Танк даже не прислушается к вашим словам, поскольку они ровным счетом ничего не изменят. Но чем сильнее противостояние Танку, тем хуже для вас его ответ-



ная реакция. Если Танк утверждает, что вы шизофреник, бесполезно предъявлять ему медицинскую справку, что вы абсолютно здоровы. Вообще-то каждого человека в той или иной ситуации можно довести до белого каления, превратив в Танк. Например, кто-то долго и нудно пытается извиниться перед коллегой за то, что не сумел подготовить нужные цифры, вместо того чтобы просто сходить и принести требующиеся данные. Или подчиненный бесконечно и бестолково объясняет начальнику подробности малопонятных проблем, вместо того чтобы решить их.

- Естественно и замолчать, став Никаким Человеком. Вы настолько испугались, что, не приняв боя, просто спрятались и, зализывая раны, думаете об ужасающей мести. Однако не стоит поддаваться страху. Малейшая слабость, неуверенность сразу покажут Танку, что вы заслуживаете наказания, — для Невыносимого это сигнал к новой атаке. Страх в глазах побудит Танка к еще большей жестокости и агрессии.

Итак, что ни предпринимай против Танка — контратаку или отступление, — все будет направлено против вас. Лучше найдите в себе мужество и защищайте свои позиции, а отстояв их и вооружившись неоспоримыми доказательствами, наступайте. А чтобы авторов не сочли голословными, вот несколько конкретных советов, как отстоять свою позицию.

Например, представьте Танк заводной игрушкой, которую необходимо выключить. Или вспомните, как вы мужественно защищались от хулиганов, ну а если вам не приходилось проявлять мужество подобным образом, то представьте себе того, кто без страха борется с Танком. Постарайтесь мысленно войти в образ такого человека — уверенного в себе, знающего, умеющего держать себя в руках, — и ведите себя соответственно. Вообразите себя Шварцнеггером, побеждающим Терминатора-II. Какой бы метод вы ни выбрали, мысленно отрететируйте его, применяя к конкретному Танку. И как только вы почувствуете себя более уверенно, примитесь за дело!

Вот еще один совет. Проанализируйте в деталях последний бой с Танком, постаравшись взглянуть на ситуацию его глазами. И тогда окажется, что вы, возможно, слишком углубились в детали, чем и вызвали взрыв гнева Невыносимого собеседника. Лучше было бы воспользоваться краткими и точными объяснениями. Вполне вероятно, что, по мнению Танка, беседа приняла чересчур задушевный характер и поэтому слишком далеко увела в сторону от решаемой задачи. И Танк разразился руганью... Выполнив наши рекомендации, вы сможете в будущем избежать многих неприятностей, а может быть, даже навсегда положите конец вражде с Невыносимым Человеком.

Ваша цель: вызвать уважение

Каким бы нападкам вы ни подвергались, как бы ни атаковал Танк, ваша цель — вызвать уважение, потому что Танк просто-напросто не нападает на людей, которых уважает. Необходимо вести себя таким образом, чтобы любому была ясна ваша сила и уверенность в себе. Агрессивный человек

воспринимает только твердый ответ. Однако не превратитесь в Танк сами, в трудном разговоре не повышайте голоса, проявите силу характера, ведь именно она определит отношение к вам Невыносимого Человека.

План действий

ШАГ 1. ОТСТАИВАЙТЕ СВОИ ПОЗИЦИИ

Твердо стойте на своем, независимо от того, собираетесь вы вступить в бой или отступить. Придерживайтесь своих позиций и в том случае, если приходится склоняться к чужому мнению, и тогда, когда вы принимаете собственное решение. Совершенно не нужно занимать глухую оборону или оскорблять Невыносимого Человека. Вместо этого нужно молча смотреть Танку прямо в глаза, а свое внимание полностью сосредоточить на дыхании: оно должно быть медленным и глубоким. Контролируемое дыхание — эффективный способ восстановить самоконтроль. До тех пор пока вы углублены в себя, Танк сможет беспрепятственно высказать (или выкричать) все, что он думает о вас.

КОГДА МАРТИНА АТАКОВАЛ ТАНК, у новоиспеченного менеджера хватило ума и воли сдержать себя. Он смотрел прямо в глаза шефу, сконцентрировавшись на своем дыхании, и ждал, когда у его собеседника пройдет приступ бешенства. Джо Шерман наконец умолк. Мартин вежливо спросил: «Это все?» По всему было видно, что «не все»: Танк снова двинулся в атаку. Менеджер опять сдержал себя, спокойно выслушал все обвинения и угрозы в свой адрес и спросил: «Что-нибудь еще?» Шеф побагровел и на последнем дыхании выпалил: «Что!? Да как ты смеешь! Да ты знаешь кто...» Затем он проорал все, что можно произносить вслух. После этого, совершенно обессиленный, Джо просто уставился на Мартина, словно ожидая ответа. Бесстрашный новичок пожал плечами и поставил точку в разговоре: «Ну что ж, тогда я вернусь к работе». Так он и сделал.

Без помощи слов Мартин сумел выразить несколько простых и ясных идей: «Я сосредоточен на работе, я намерен выполнить задачу, а вы только отвлекаете меня». Подобные слова мало кто сумеет высказать прямо в глаза Танку на

второй день работы на новом месте. Однако вы сможете, поскольку знаете, как это сделать. Запомните, что действия зачастую могут быть понятнее, чем слова.

Иногда лучшее, что можно сделать, — это ограничиться первым шагом, не двигаясь дальше самоконтроля. Например, в армии это единственное, что можно предпринять. Проявив выдержку, вы можете заслужить уважение командира и не пострадать при этом сами. Джим, капитан Военно-морских сил США, рассказал нам: «Если честно, парни, когда адмирал говорит мне, что я — ошибка природы, то мне остается ответить на это только: «Да, сэр!» Мы согласились. В армии часто ничего другого не остается, как только смело смотреть в глаза командиру и контролировать дыхание. Собственно говоря, сама ситуация, в которой вас атакуют, подскажет, что нужно делать и говорить. Например, Танк — ваш Заказчик, а покупатель всегда прав; супруг — вам с ним жить и жить; подозрительный незнакомец — а вдруг он сумасшедший; шеф — вы, наверное, еще не собираетесь увольняться; коллеги, знакомые, прохожие... унижить друг друга — это все, что вы сможете сделать, если не захотите придерживаться наших советов. Помните, что благоразумие — это часть доблести. Бывает, достаточно проявить твердость, чтобы вызвать у Танка уважение по отношению к вам.

ШАГ 2. УМЕНИЕ ПРЕРВАТЬ АТАКУ

Лучший способ прервать атаку Танка, даже если он изо всех сил кричит на вас, — спокойно назвать Невыносимого Человека по имени. И обращаться к нему необходимо до тех пор, пока вы не добьетесь полного внимания. Имя, фамилия, звание — подойдет все, только говорите твердо и отчетливо, пока вас не услышат. Вполне возможно, что придется повторить обращение раз пять-шесть. Этого обычно хватает, чтобы остановить самого грубого Невыносимого Человека. Даже если он пытается перекричать вас, продолжайте повторять его имя:

— Джо, Джо, Джо...

— Ты! Не прерывай меня! Говорю тебе...

— Джо, Джо...

— Говорю, тебе...

— Джо, Джо...

Учтите, уж если вы начали действовать подобным образом, то ни в коем случае не отступайтесь от задуманного — лучше вообще не начинать этого дела, чем бросить его на полдороге. Необходимо говорить уверенно, настойчиво и спокойно... Агрессивному человеку нравятся упорные люди, люди, которые могут постоять за себя, если только ваше упорство не покажется Невыносимому ответной атакой.

ШАГ 3. УМЕНИЕ ВОЗВРАЩАТЬСЯ К ГЛАВНОМУ

Добившись от Танка внимания, вернитесь к тому, в чем он вас обвиняет. Тогда Невыносимый Человек поймет, что его слушают. К тому же после этого «напоминания» Танку не придется ничего вам повторять. Нужно хорошо понимать, что Танк торопит события, поскольку хочет, чтобы все было сделано хоть и плохо, но поскорее, то есть он стремится выполнить задачу. Этот человек старается действовать, думать и говорить как можно быстрее. Поэтому не теряйте времени, увеличивайте темп и переходите к следующему шагу. Неплохо перед этим выразить благорасположенность Танку: «Знаете, я хорошо понимаю, что в нашей фирме нет места лени и пустой потере времени».

ШАГ 4. ВАША ЦЕЛЬ — ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ РЕПЛИКА

Конечно, последние слова в разговоре зависят от конкретной ситуации, но обычно приходится ограничиться двумя фразами. Внимание Танка можно привлечь на очень короткое время, поэтому вы должны как можно быстрее прекратить долгие рассуждения. Подстрахуйте заключительную реплику правом собственности на нее, заявив: «С моей точки зрения...» или «То, как я это понимаю...» Это поможет после заключительной реплики избежать возобновления атаки со стороны Танка. Дальнейший разговор зависит от конкретной ситуации, Например, шеф устроил вам разнос в своем кабинете: «Почему проект до сих пор не готов? Ты мурыжишь его целых две недели, а отстал уже на месяц!» Вы отвечаете: «Шеф, я понимаю: вы считаете, что проект

должен уже быть готов (выражение благорасположенности: возврат к сказанному). Но, с моей точки зрения, несколько лишних дней, которые я потрачу сейчас, сэкономят нам время и деньги в будущем» (заключительная реплика).

Давайте рассмотрим совершенно другой случай. Ваша заключительная реплика атакующему Танку: «Мэри, Мэри, Мэри... (умение прервать атаку), я понимаю, что ты не знаешь, как это сделать (возврат к сказанному), но у меня нет желания обсуждать твои трудности, пока ты разговариваешь со мной подобным тоном» (заклучительная реплика).

А вот ситуация, в которой вы хотите успокоить недовольного заказчика и показать, что ваши цели совпадают: «Согласен, наша служба сплеховала и не смогла для вас сделать этого (возврат к сказанному). Но для нас желание клиента — закон. Для того чтобы вам содействовать, мне понадобится некоторая информация: вы можете помочь мне, а я помогу вам. Прошу: ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов» (заклучительная реплика). Обратите внимание, что, говоря: «Чтобы вам содействовать», вы утверждаете, что действуете с заказчиком заодно. Затем словами: «Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов» вы предлагаете Танку проконтролировать ситуацию. Получение результата — вот все, что интересует Танка-заказчика. Итак, возврат к сказанному показывает, что вы понимаете необходимость помощи заказчику. Переориентируя намерения, вы утверждаете, что действуете заодно с заказчиком. И в конце разговора подводит итог заключительной репликой.

ШАГ 5. МИР С ЧЕСТЬЮ

Танк не переносит, когда ему полностью перекрывают пути к отступлению, он воспринимает это как вызов. В этом случае он может начать сокрушительную атаку. Благоразумнее оставить Невыносимому Человеку лазейку для отступления. Так, например, если его обвинения несправедливы, указания невыполнимы или требования чрезмерно завышены, то необходимо приложить все силы для мирного решения конфликта. Для этого можно предложить Танку высказаться последнему, однако когда и где он это сделает, будете решать... вы.

Начните с предложения выбора времени или условий для заключительной реплики (говорите спокойно и уверенно). Например: «Когда я закончу проведение презентации, то с радостью выслушаю ваши доводы...» Эти слова покажут собеседнику, что вы предлагаете сначала закончить презентацию. Или: «Когда вы будете говорить со мной с уважением, я с радостью обговорю все детали...» Эта фраза предлагает Танку сначала изменить свой тон.

Таким образом вы покажете Танку свой характер. Но не ждите, что Невыносимый Человек начнет размахивать белым флагом. Скорее всего, Невыносимый постарается атаковать вас, а затем двинуться дальше. Вряд ли удастся выиграть все битвы с Танком, но вот уважения добиться вы сумеете. И не удивляйтесь, если благодаря проявленной напористости вы получите в союзники этого Невыносимого... для борьбы с другими Танками.

Если прав Танк, а не вы...

Все предыдущие советы подразумевали, что Танк по отношению к вам несправедлив. Ну а если его цель выбрана верно? Что если вы завалили дело по своему недомыслию или впустую истратили деньги фирмы? Допустим, обвинения в ваш адрес справедливы. Воспользуйтесь несложной трехступенчатой тактикой, которая поможет решить все ваши проблемы. Итак, как положить конец атаке Танка?

- Признайте свою ошибку;
- Коротко поясните урок, который вы извлекли из происшедшего;
- Изложите свои действия в будущем, которые помогут избежать подобного недоразумения.

Многие люди вполне успешно справляются с двумя первыми шагами. Однако они не знают, что именно третий шаг — решающий. Постарайтесь взглянуть на это ЧП глазами вашего разъяренного шефа. Поскольку Танк знает, что вам придется еще не раз выполнять подобные задания, он будет продолжать атаку неопределенно долгое время. И причиной этому послужит страх шефа, что вы опять прова-

лите порученное дело. Ваше же твердое заявление, что вы поняли и осознали ошибки, что вы знаете, как избежать их в дальнейшем, остановит атаку. И еще учтите: применять эту тактику можно в каждом конкретном случае только один раз; высказавшись, ни в коем случае не возвращайтесь к этому разговору. Танк не терпит жалоб и хныканья.

Так что мужественно признавайте свои промахи и выносите из них урок. И вот еще один совет: держите голову выше!



«Шерман & Пензер Inc»

Прошел всего год с того дня, как Мартин поступил на работу в компанию «Шерман & Пензер Inc». Начал он менеджером, а сегодня — руководитель большой группы. Быстрое продвижение Мартина по служебной лестнице объясняется, во-первых, тем, что новоиспеченный менеджер прекрасно ладит с людьми, и, во-вторых, тем, что перед его приходом в среде белых воротничков компании сложилась крайне напряженная, конфликтная ситуация. Ее причина заключалась в том, что оба владельца фирмы со своими сотрудниками миндальничать не привыкли: устроить разнос, отчитать за малейшую оплошность, обругать почем зря — это стало обычным делом.

Мартину понадобилось совсем немного времени, чтобы испытать на себе все прелести тяжелой атмосферы, царившей в этой известной строительной компании. И хотя хозяева после первой атаки вроде бы оставили новичка в покое, менеджер хорошо понимал, что придет время и за него возьмутся с новыми силами. И вот однажды Мартин решил: все, с него достаточно, или он что-то здесь изменит, или уйдет отсюда. Итак, бесстрашный менеджер решил перейти Рубикон и вступить в бой с хозяевами. Как-то, выбрав удобный момент, Мартин заявил Ларри и Джо: «Эффективность и продуктивность — моя цель в

работе (выражение благорасположенности — подтверждение того, что у Мартина с владельцами фирмы одно и то же намерение). Но нормальная деятельность из-за сложившейся в компании обстановки сейчас невозможна. (Говоря о продуктивности, Мартин легко завладел вниманием собеседников.) Пензер усмехнулся: «Ну и что еще за сложившаяся обстановка?» Мартин не моргнув глазом ответил: «С моей точки зрения, всему причиной являетесь... вы, парни! Налетаете на первого попавшегося под руку сотрудника, срывая на нем все зло. Постоянно деморализуете всю команду. Я нанят, чтобы управлять людьми, а вы без зазрения совести отчитываете меня перед ними, подрывая мой авторитет. Все служащие настолько парализованы страхом, что не только не могут квалифицированно выполнять свои прямые обязанности, но и боятся вообще что-либо делать. Я прекрасно знаю, что эта компания ваша и вы можете поступить со мной как захотите (выражение благорасположенности) — можете в эту же минуту уволить (выражение благорасположенности: Мартин знает, о чем сейчас думают хозяева). Но вам нужны доходы (выражение благорасположенности: Мартин знает точку зрения владельцев), которых вы не получите, если положение дел не изменится (переориентация). Если вы хотите узнать, что можно предпринять в этой ситуации, то хочу вам предложить оставить меня и моих сотрудников в покое на два месяца. В случае возникновения каких-либо вопросов обращайтесь только ко мне. И большая просьба: когда вы будете разговаривать со мной в следующий раз, делайте это вежливо. А будете кричать на меня по телефону — повешу трубку. Могу прямо сейчас сдать дела — решать вам — или продолжить работу (заключительная реплика: Мартин предоставляет боссам выбор). Ларри и Джо с минуты в полном изумлении глядели друг на друга, затем Ларри махнул рукой, а Джо сказал: «Хорошо, хорошо — даем два месяца!» Через несколько недель Шерман и Пензер вызвали менеджера к себе в кабинет. Предложили сесть, и, когда Мартин расположился в удобном кресле, оказалось, что хозяева стоят, глядя на него сверху. Затем они уселись на стулья по обе стороны от менеджера и один из владельцев доверительно произнес: «Мартин, когда мы вас нанмали, то не поставили в известность, что собираемся продать дело и уехать на заслуженный отдых во Флориду. Однако сейчас мы начали подумывать о том, чтобы не оставлять предприятие, а предложить вам... выкупить долю, стать совладельцем и управляющим в нашем филиале в Нью-Йорке».

Что же произошло? Танки уважают людей, предпочитающих высказываться прямо. Мартин проявил мужество и силу воли. Шерман и Пензер поняли, что, сделав решительного менеджера совладельцем, они могут спокойно уехать во Флориду, не теряя своей компании. Новый управляющий крепко возьмет дело в свои руки. На него можно положиться. Мартин согласился.

Глядите прямо в лицо

Это был один из тех дней в жизни аэропорта, когда все идет наперекосяк. График взлетов и посадок давно сбился. Запчастей, которые должны были поступить еще вчера, не было и сегодня. В зале ожидания скопилось множество пассажиров, все спотыкались о чемоданы и сумки, сложенные прямо на полу. У стойки, где выдавался утерянный багаж, выстроилась длинная очередь расстроенных людей. Среди них выделялся парень, который громко ругался и вел себя необыкновенно вызывающе. Когда пришла его пора пройти за багажом, скандалист вдруг вцепился в молоденькую служащую багажного отделения. Он потребовал, чтобы девушка заплатила из своего кармана за все неприятности, которые случились по вине «ее» авиакомпании. Однако служащая была на высоте. То ли она была специально обучена общению с Невыносимыми Людьми, то ли у нее был природный талант, но вела она себя великолепно. Сначала девушка позволила Невыносимому «спустить пар» и высказаться. Она не побоялась несколько раз начать объяснения с самого начала, успокаивая и даже соглашаясь с окончательно распоясавшимся молодцом. Но что бы ни делала девушка — все без толку. Скандалист принялся обвинять ее в том, что именно она специально перевесила бирки с его чемоданов. Полный абсурд! Однако не тут-то было: служащая спокойно посмотрела прямо в лицо Невыносимому клиенту. Воцарилось молчание, которое девушка прервала словами: «Сэр, здесь, в аэропорту, есть всего два человека, которых волнует ваш багаж». Она подождала, пока ее слова дойдут до парня, и затем продолжила: «Но, честно говоря, один из них прямо на ваших глазах теряет к этому делу всякий интерес». Опять последовала пауза, на лице разгоряченного пассажира отразилось смущение, и он неожиданно превратился в сконфуженного джентльмена: «Послушайте... я не собирался поднимать шум... простите, что не удержался и вышел из себя. Что нам нужно сделать, чтобы найти сумки?»

Можете ли вы объяснить, что произошло? Сначала девушка сказала о том, что пропавший багаж парня беспокоит только их двоих (выражение благорасположенности: ему ясно указывают, что намерение служащей совпадает с намерением Танка — они на одной стороне). Затем девушка дала понять, что ее интерес к затерявшемуся багажу падает на глазах (заключительная реплика — попала в цель!). Если бы в этих словах была хоть капля сарказма или иронии, они вряд ли успокоили бы скандалиста. Но служащая аэропорта проявила твердость, а не агрессию.

Нужно хорошо понимать, что мы отнюдь не опровергаем принцип «клиент всегда прав». Впрочем, также никогда не нужно забывать про здравый смысл: ведь иногда, чтобы помочь клиенту, приходится обращаться к нему же за помощью. Это и сделала девушка из багажного

отделения аэропорта: она взглянула прямо в глаза опасности и указала скандалисту конструктивный путь к решению конфликта.



ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

**Если вы столкнулись с Танком,
ваша цель — добиться уважения.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Проявляйте мужество.
- Умейте прервать атаку.
- Возвращайтесь к главному.
- Ваша цель — конечная реплика.
- Мир с честью.

СНАЙПЕР



ДАРРЕН И ДЖЕЙ — СОТРУДНИКИ ОДНОЙ КОМПАНИИ. Даррен старше Джея и работает в фирме на несколько лет дольше, чем его молодой коллега. Именно поэтому все работники фирмы были уверены, что повышение получит Даррен. Однако Джей очень усидчив, окружающим с ним легко ладить, и, самое главное, он необыкновенно инициативный человек, обладающий творческим подходом к делу. Сколько достоинств! Талантливый работник был замечен руководством: Джей стал региональным торговым менеджером. Через неделю после повышения Джей припарковал машину у административного корпуса компании, вошел в здание и направился к себе в кабинет. Проходя по коридору, он заметил своих подчиненных, окруживших громко говорившего Даррена. Они очень внимательно его слушали, несколько раз вся компания взрывалась громким хохотом. По мере того как руководитель все ближе подходил к подчиненным, смех и оживление стихали: сотрудники заметили Джея. Только Даррен ничего не видел и не слышал, его несло: «Вот и наш Джей таков! Спроси его, который час, так он вместо этого расскажет, как устроены часы. А все потому, что ему нечего сказать. Но вам придется долго слушать, пока вы поймете это! Ха-ха-ха...» Наконец оратор заметил, что его аудитория внимательно смотрит куда-то мимо него. Он обернулся, и его глаза встретились с выразительным взглядом нового начальника. Однако Даррен не смутился и со смехом воскликнул: «Ага! Вот и сам большой человек». Так и не найдя, что ответить Снайперу, Джей с тоской подумал про себя: « Чем же я заслужил такое отношение?»

Существует несколько причин, которые толкают человека к «снайперской винтовке». Одни открывают огонь, когда недовольны тем, как складываются дела. Эти люди начинают точить зуб на каждого, кто мешает осуществлению их планов. А есть и такие: хватаются за оружие только для того, чтобы привлечь внимание окружающих.

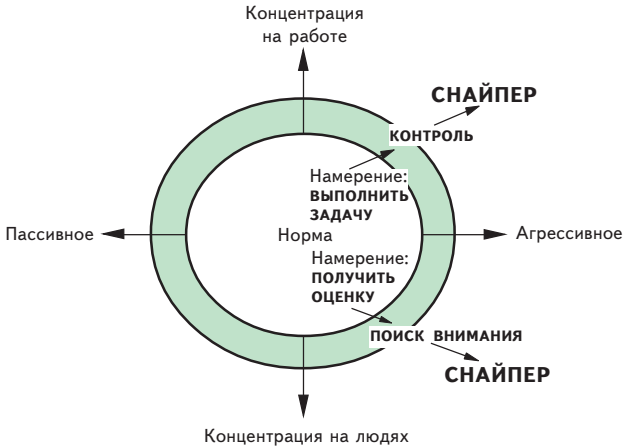
Злобные выстрелы

Если Снайперу, стремящемуся выполнить задачу, кто-то мешает, он постарается устранить его точным, прицельным выстрелом из-за укрытия. Для того чтобы скрыть следы преступления, Снайпер прибегает к всевозможным ухищрениям: грубым комментариям, сарказму, издевательскому тону и классическому закатыванию глаз. Невыносимый Человек любит поставить других в глупое положение, произнося не относящиеся к делу замечания. Несколько произведенных вовремя снайперских выстрелов, и Невыносимый выходит сухим из воды. А если кто и выразит недовольство «дружеским выстрелом» Невыносимого, то Снайпер фамильярно хлопнет обиженного по плечу: «Старик, не сходи с ума, это же шутка...»

На наших семинарах мы выяснили типичные ситуации, в которых Снайпер проявляет агрессию, если он:

- женоненавистник, вынужденный работать под началом... женщины;
- опытный сотрудник, который обязан помогать более молодому коллеге, обошедшему его по службе;
- функционер, так и не получивший повышения;
- девушка, парень которой женился на ее лучшей подруге;
- мать, чей сын женился, не послушав ее воли;
- отец, дочь которого вышла замуж за недостойного человека;
- студент, которого изводит зависть к отличнику.

В данном случае Даррен зол на Джея из-за того, что молодой сотрудник, опередив его, сделал карьеру.



Дружеские выстрелы

Бывает, что снайперская стрельба ведется не на «поражение», а так, ради дружеской шутки. Иногда это делается для привлечения всеобщего внимания. Снайпер старается вызвать у окружающих смех и таким образом выполнить свое намерение: ладить с людьми. Вполне приятельские, добрые отношения часто зиждутся на шутливом соперничестве и ироничном подтрунивании.

В выдуманном от начала до конца мире телевидения такое положение дел называется комедийной ситуацией. Нечто издевается над кем-то, публика на студии в восторге, смех не утихает ни на секунду. В следующей сцене повторяется все сначала. В действительности сарказм и даже «дружеские шутки» многие люди переносят с большим трудом. Такими невинными выстрелами Снайпер может смертельно обидеть человека. Невыносимый и не заметит, что из веселого проказника он превратился в «убийцу».

Изменив себя — измените Невыносимого

Нетрудно догадаться, что если вас задевают «дружеские шутки», то вы человек уязвимый и ранимый и являетесь

отличной мишенью для Снайпера. (Вспомните, как в школе мы мучили друг друга своим остроумием.) Если вас задело острое словечко Снайпера и он подметил эту слабину, то непременно, пусть даже через год, Невыносимый не преминет снова воспользоваться этим же словечком. А уж если вас заводят насмешки Снайпера, то не сомневайтесь, он с еще большим энтузиазмом будет доводить вас. Вот тут и появляется страстное желание врезать первому встречному или в сердцах выскочить из кабинета, хлопнув дверью так, чтобы посыпалась штукатурка. И в том и в другом случае Снайпер извлечет из вашего поведения максимум выгоды. Кто-то, быть может, даже решится на ответный выстрел... Однако предупреждаем, если вы не научились как следует отвечать выпадом на выпад, ваши дилетантские колкости вернутся к вам сторицей. Конечно, есть выход: просто примириться с издевательствами. Но для того чтобы Невыносимый отстал от вас, терпеть придется долго. Если вы хоть на секунду выйдете из себя — все ваши труды пойдут насмарку. Можно посоветовать рассматривать отношения со Снайпером как забавную игру. Еще один совет: не принимайте шуточки Невыносимого близко к сердцу, а сосредоточьте все свое внимание на Снайпере. Постарайтесь представить его, ну, скажем, задиристым маленьким первоклашкой и ответьте ему соответственно — детской отговоркой: «Я резиновый мячик — от меня все отскакивает, а ты клей — к тебе все пристает». Возможно, вы не решитесь произнести вслух такую или подобную белиберду, а вот сказать ее про себя — никто не запретит, вам же это может здорово помочь.

МЭРИ УЖЕ ПРИВЫКАЛА, ЧТО НА СОБРАНИЯХ КОЛЛЕГА РОН всегда ведет по ней снайперский огонь. Однажды Мэри решила и как-то после очередной колкости детским голоском ответила своему обидчику: «Я мячик, а ты клей — к тебе все и пристает». Собрание разразилось хохотом. Мэри сумела постоять за себя, а ребячья присказка как нельзя лучше соответствовала глупому расшалившемуся «первоклашке-Снайперу». Рону такой оборот дел не понравился, и, как и следовало ожидать, он оставил Мэри в покое.

Если выпады Снайпера задевают вас за живое, научитесь отвечать на них так, чтобы Невыносимому Человеку не захотелось больше приставать к вам. Постарайтесь войти в образ спокойного, уверенного в себе человека, которого совершенно не трогают «шутки» Невыносимого. Или, на худой конец, представьте себе особо неприятную историю, когда вам досаждал этот противный Снайпер, и как следует расправьтесь с ним.

Если же вам пришлось столкнуться с беззлобным Снайпером, который ведет себя невыносимо лишь из любви к искусству, считайте, что этот человек просто болен.

Ваша цель: вывести Снайпера на чистую воду

Имея дело со Снайпером, главное, что нужно сделать, — это вывести его на чистую воду. Причем независимо от типа его снайперских выстрелов: завистливые ли они, «дружеские» или пристрелочные. Нужно хорошо уяснить: Снайпер никогда не выстрелит, если у него нет надежного укрытия. Если вы раскроете убежище, откуда ведется огонь, то Снайпер никогда больше им не воспользуется. Ваша цель: разоблачить Снайпера и тем самым лишить его преимущества. В этом случае, ко всеобщему удивлению, Невыносимый становится совершенно беспомощным.

План действий

ШАГ 1. ОСТАНОВИТЕСЬ И ОГЛЯДИТЕСЬ

Вернитесь к сказанному. Для того чтобы лишить Снайпера его преимуществ, первым делом необходимо накрыть огнем его убежище. Почувствовав, что кто-то во время разговора целится в вас, — остановитесь на середине фразы или даже слова. Прервите свою речь, оглядитесь, посмотрите пристальным взглядом на Снайпера, а затем вернитесь к сказанному, к тому, что произнес сейчас Снайпер. Надо сказать, что, когда человек неожиданно умолкает на середине слова,

это действует на окружающих необыкновенно сильно. Такая остановка концентрирует все внимание на Снайпере, в том числе его собственное. Если выстрел, произведенный Невыносимым Человеком, — это обидное для вас выражение лица, и эту гримасу видели другие собеседники, то, конечно, трудно ответить на такое словами, а вот быстро, след в след, повторить ее вы в силах. Вполне возможно, что это вызовет смех и ослабит напряжение. Вообще, прервать атаку Снайпера возвратом к сказанному — то же самое что схватить летящую в вас стрелу. Таким образом Невыносимому подается сигнал: «Ты не попал в меня!»

Джей остановился и молча поглядел в глаза Даррену. Затем новоиспеченный руководитель внимательно оглядел своих подчиненных. Спокойно, но как-то очень похоже передразнил: «Мне нечего тебе сказать, но ждать тебе придется долго, чтобы это услышать!» (Возвращение к сказанному.)

ШАГ 2. ПОЛЬЗУЙТЕСЬ «ВОПРОСАМИ-ПРОЖЕКТОРАМИ»

Настало самое время включить «прожектор»: вопрос, который высветит до мельчайших подробностей поведение Снайпера. Существуют два типа «вопросов-прожекторов», которые полезно задать Невыносимому собеседнику:

- Вопрос-намерение задается для того, чтобы выявить истинную причину поведения Снайпера и понять суть обиды, которую испытывает к вам Невыносимый Человек. Например: «Прости, я не совсем понимаю, что ты хочешь этим сказать, пожалуйста, повтори яснее».
- Вопрос по существу задается для того, чтобы показать неуместность поведения Невыносимого Человека в данной ситуации. Например: «Ну и что же после ваших слов нам делать?» Задавая «вопрос-прожектор», нужно помнить, что он подействует исключительно в том случае, если произносить его нейтральным тоном, сохраняя при этом невинное выражение лица. Ни в коем случае не заводитесь, не впадайте в язвительный тон... Чем больше спо-

койствия, тем больший эффект вызовет «вопрос-прожектор»!

Давайте посмотрим, как воспользовался «вопросами-прожекторами» Джей в непростой ситуации с Дарреном. Пусть новый руководитель задаст подчиненному вопрос-намерение: «По-твоему, чтобы понять, о чем я говорю, требуется слишком много времени. Объясни, что ты на самом деле имел в виду?» (вопрос-прожектор, проясняющий причину обиды). Даррен отвечает: «Ничего, просто я пошутил, вот и все! А в чем дело? — переспрашивая, он тут же пытается произвести выстрел. — Шуток не понимаешь, начальник?!» Лицо при этом у подчиненного строго деловое. Но Джея сбить невозможно: «Даррен, ты сказал, что я не понимаю шуток. Объясни, что ты на самом деле имел в виду?» (вопрос-прожектор, проясняющий причину обиды). Впрочем, руководитель мог бы задать и другой вопрос-прожектор, скажем, относящийся к уместности замечания Снайпера в данной ситуации (или к сложившимся обстоятельствам, или к теме разговора и т. п.).

Вопросы-прожекторы, помогающие прояснить уместность колкости или саркастического замечания, заставят собеседника сосредоточить внимание на нужной вам цели и позволят вернуться к сказанному. На самом деле, прояснив, что в данной ситуации уместно, а что нет, вы становитесь способным решить проблему или справиться с конфликтом...

Каким бы вопросом-прожектором вы ни решили воспользоваться, вам все равно придется отвечать Снайперу — это можно сделать тремя способами:

- Возврат. Вернитесь к тому, что было до остановки разговора.
- Не прекращайте скрытую атаку, пока Снайпер не обнаружит себя. Возвращайтесь к сказанному и спрашивайте, спрашивайте... После нескольких неудачных попыток вы сумеете остановить снайперский обстрел.
- Выживайте Снайпера из его укрытия и разворачивайте масштабное Танковое наступление.

ШАГ 3. ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТАКТИКУ ТАНКА

Если Снайпер превращается в Танк, то есть выдвигает обвинения в том, что именно вы являетесь причиной возникших у него трудностей, — не огорчайтесь. Зато Снайпер таким образом проясняет суть проблемы, и у вас появляется возможность исправить ситуацию.

Воспользовавшись тактикой Танка, вы внушите уважение не только Снайперу, но и всем присутствующим при разговоре. Помните, нужно быть твердым, не давайте себя останавливать, возвращайтесь к сказанному, то есть к главной теме разговора, и готовьте заключительную реплику. Напоследок предложите противнику оливковую ветвь — разумеется, лишь тогда, когда вам это будет удобно.

ШАГ 4. ОТСЛЕЖИВАЙТЕ ЧУЖИЕ ОБИДЫ

Если существует подозрение, что кто-то имеет на вас зуб, но вы не слишком уверены в этом, внимательно изучите сложившуюся ситуацию и поведение Невыносимого Человека. Выяснив, что он действительно недоволен вами, вы, вполне возможно, захотите выяснить с ним отношения. Первый разговор со Снайпером лучше всего провести один на один (а вот на вторую беседу можно пригласить нейтральных свидетелей). Для начала напомните Снайперу какое-нибудь из его негативных высказываний и выясните с помощью вопросов-намерений, что он имел в виду.

Если Снайпер отрицает какой-либо скрытый подтекст в своих словах, то попытайтесь поставить себя на место Невыносимого Человека. Мысленно вернитесь к тому, что предшествовало событиям, из-за которых возник конфликт, и постарайтесь понять его причины. Не бойтесь высказать свои предположения Снайперу и обратите внимание на его реакцию. В том случае, если существует несколько предположений, как следует проверьте их. Предварите свои догадки словами: «Не знаю, какое отношение все, что я сейчас скажу, имеет к вам...» или «Я, конечно, не уверен...» И, раз уж вы смекнули, в чем дело, Снайперу будет безумно интересно узнать, что же вы теперь скажете. Возможно, он даже дополнит рассказ деталями, которые вы проглядели.

Представим, что вы действительно выясните причины недовольства Снайпера. В этом случае настоятельно советуем выслушать все, что вам скажет Невыносимый. Ваша цель — не только заставить его высказаться до конца, но и самому как следует все понять. Нет никакой нужды защищаться, что-то объяснять, искать справедливости или извиняться. Вместо этого возвращайтесь к сказанному, помогая Невыносимому Человеку полностью выразить свои обиды, и старайтесь увидеть события глазами собеседника. Осознав причину неприязненного отношения к вам Снайпера, убедите его, что вы во всем разобрались, и поблагодарите за беспристрастность и искренность.

Ну а вдруг обида справедлива? Тогда советуем признать ее обоснованность и даже признаться в своих ошибках — это приведет к большему доверию и уважению со стороны Невыносимого. Располагая сведениями, которые могут пролить свет на сложившуюся ситуацию, предложите: «Можно, я расскажу, как это случилось?..» Действуйте смело, решительно и открыто. Например, идет собрание, вы на трибуне, а Снайпер с сарказмом комментирует ваше выступление. Возвратитесь к сказанному и расспросите Невыносимого, в чем причина его нападков на вас. Предположим, Снайпер ответит: «Вы слишком долго делаете свой доклад, нам не нужно столько деталей, вы превысили регламент. Знаете ли, другим тоже надо высказаться!» Если вы решите, что обвинение в ваш адрес справедливо, то отчего бы вам не ответить: «Все верно. На этом я заканчиваю и уступаю место другим».

Если Снайпер атакует вас на дружеской домашней вечеринке, то в таком случае он уже является Никаким Человеком. Мы расскажем, как вести себя в подобных ситуациях, в главе 16.

ШАГ 5. ПРЕДЛОЖИТЕ МИР

Посоветуйте Снайперу закончить ссору и дайте ему понять, что в его же собственных интересах выбрать другую манеру поведения с вами. Затем ясно и четко произнесите: «В будущем, если у нас опять возникнут недоразумения, приходите поговорить один на один, обещаю выслушать вас». Ведь

вполне возможно, Невыносимый Человек и не представлял себе, что разговор с вами и есть та альтернатива, которая устраивает вас обоих. Обязательно в конце стычки или неприятного разговора со Снайпером дайте ему понять, что в будущем предпочтете с ним честные и открытые отношения.

Особая ситуация: вы попали под дружеский огонь

Ну а как поступить со Снайпером, которому вы нравитесь, а его колкости и иронические реплики в ваш адрес кажутся ему самому лишь «дружескими шутками»? Что делать, чтобы заставить Невыносимого изменить свое поведение? Главное, нужно учесть, что лучше всего начать беседу на эту тему со Снайпером конфиденциальным образом, поскольку вряд ли этот разговор интересен кому-либо еще, кроме вас двоих. Честно и прямо заявите ему, что «дружеские» шутки и выпады вас вовсе не забавляют, а наоборот — обижают. И, в любом случае, ваше самое большое желание — не слышать их вовсе. К тому же вам хотелось бы и впредь оставаться с ним в приятельских отношениях. Невыносимый, возможно, и не поймет, как это на его остроумное дружеское подтрунивание кто-то может обижаться. И все-таки он хоть на некоторое время изменит свое поведение по отношению к вам. Вот за это время вы и должны постараться убедить себя в том, что «дружеские шутки» — вовсе не снайперские выстрелы, а желание Невыносимого быть оцененным людьми по достоинству (в данном конкретном случае — вами). За это время Невыносимый, возможно, сообразит, что, если ничего не изменится, он может лишиться вашего расположения.

Особая ситуация: стрельба с третьей стороны

Скажем, некто вам рассказал, что «такой-то и такой-то» говорил про вас «то-то и то-то». Вопрос заключается в том, чтобы понять, кто же в этой ситуации Снайпер? Является

ли им «такой-то и такой-то» или тот человек, который повторяет услышанное. Иногда именно такой информатор и есть Снайпер. Он вырывает чужие слова из контекста, заостряя их с нужной ему стороны, а затем с невинным видом пронзает ими вашу грудь: «Ты слышал, что “такой-то” сказал о тебе?!»

Если вы не можете понять причины, по которой информатор рассказал вам о выстреле «такого-то и такого-то», включайте вопросы-прожекторы. Прямо спросите наушника: «А знает ли “такой-то и такой-то”, что ты рассказываешь мне об этом?» Если он ответит отрицательно, то сообщите ему, что лично вы желаете обсудить выпад «такого-то» с участием абсолютно всех сторон: «Давай пойдем и поговорим с “таким-то и таким-то”!» Обычно этого хватает, чтобы положить конец нападкам клеветника, и он сразу же постарается убраться из-под яркого луча прожектора ваших вопросов.

Предположим, что информатор — человек преданный вам, и его слова достаточно точно передают смысл того, что о вас действительно сказал «такой-то и такой-то». В этом случае нужно бросить все дела и немедленно идти к предполагаемому Снайперу. Расскажите ему, что вы слышали, и спросите: «Правда ли это?», потому что даже самый надежный источник информации может ошибаться. Если предполагаемый Снайпер спросит: «Не будете ли вы любезны сообщить мне, кто все это вам рассказал?», помните, что ваш источник ни в коем случае не должен быть раскрыт, поэтому повторите вопрос: «На самом деле вопрос не в этом. Я интересуюсь, говорили ли вы обо мне это или нет?» Независимо от того, был ли этот выстрел прицельным или лишь частично касался вас, тактика в данной ситуации — выкурить Снайпера из укрытия и вывести его на чистую воду, откуда вести скрытный огонь уже невозможно. Если же предполагаемый Снайпер отрицает, что говорил подобное, оставьте его, поскольку ваша цель — нарушить его спокойствие, а вовсе не получить признание. Оказавшись в подобной ситуации снова, повторите все так же, как вы сделали это в первый раз, ведь Снайпер не может вести огонь вне укрытия.



Джей & Даррен

Давайте вернемся к конфликтной ситуации между Дарреном и Джейм. «...Вы спрашиваете, который час, а он рассказывает, как устроены часы! Ему нечего сказать, но вам придется долго ждать, чтобы понять это!! Ха-ха-ха...» А потом все заметили, что руководитель, о котором так зло говорит Даррен, стоит рядом и внимательно его слушает. Встретившись взглядом со своим начальником, оратор, не смутившись, произносит: «А вот и сам большой человек!» Джей после небольшой паузы говорит: «Даррен, мне нужна твоя помощь. Можешь ли ты прямо сейчас побеседовать со мною один на один?» В своем кабинете руководитель обратился к подчиненному с такими словами: «Я понимаю, как тебе трудно: ведь более молодые и менее опытные коллеги обошли тебя по службе. Хотя ты давно уже должен был получить повышение». (Джей отслеживает обиды Даррена.) Руководитель замолчал и стал внимательно рассматривать коллегу в ожидании ответа. Даррен сидел с плотно сжатыми губами, хмуры брови и с ненавистью глядя на своего начальника. Джей продолжал: «Мы вместе работаем в этой фирме для того, чтобы создавать качественную компьютерную продукцию, которая облегчит жизнь многим и многим людям, нам надо работать в одной крепкой команде. (Объединение для выполнения главной цели.) Уверен, что у тебя масса деловых предложений. Я хотел бы их выслушать». Даррен довольно долго собирался с мыслями и наконец заговорил: «Ну, в одном ты безусловно прав — я намного дольше работаю здесь, чем ты. Со мною поступили несправедливо, а я так старался...» Джей молча слушал своего подчиненного, лишь изредка кивая головой и поддакивая. Даррен же продолжал изливаться душой, и чем дольше он говорил, тем больше успокаивался, становясь рациональным, беспристрастным и деловым человеком, каким он, в сущности, и был на самом деле. Его монолог завершился словами: «Я уверен, что в происшедшем со мной твоей вины нет!»

Джей закончил беседу предложением: «Если между нами в будущем опять возникнут осложнения, давай договоримся, что ты зайдешь

ко мне не только для того, чтобы иронизировать надо мной». (Предложение мира и сотрудничества). Джей заложил основу нужных ему в будущем отношений с подчиненным, сказав следующее: «Можу ли я рассчитывать на тебя в дальнейшем как на опытного, работоспособного члена нашей команды?» Даррен застенчиво согласился: «Ладно». А затем уж совсем неожиданно добавил: «Ладно, мистер управляющий!»

После этих слов Даррен и Джей дружески и искренне рассмеялись.

Демонстрация неуместности действий Снайпера

Сью работает в небольшой текстильной компании в Индиане. Она единственная женщина и в отделе и на еженедельных совещаниях у руководства фирмы. Вот на этих-то совещаниях и присутствовал один человек, который каждый раз доводил Сью до слез грязными шуточками и намеками, получая от этого явное удовольствие. Она пыталась усюветить наглого Снайпера, но он на все просьбы оставить ее в покое отвечал: «Ну, не переживай! Ты что, шуток не понимаешь?!» И обязательно кто-нибудь из мужчин, не в силах сдержаться, начинал смеяться. От этого Сью окончательно падала духом.

Наконец женщина решила поставить Снайпера на место, для этого она пришла к авторам этой книги со своей невеселой историей: «Они все против меня!..» Мы, однако, смотрели на сложившуюся ситуацию не так мрачно и посоветовали ей для начала изменить свой взгляд на происходящее. Коллеги, присутствующие на собрании, смеялись, скорее всего, не из-за того, что им было очень весело, а из-за того, что они не знали, куда им деваться от стыда за поведение Снайпера. Это случается достаточно часто с людьми, попавшими в щекотливую ситуацию. Мы спросили, приходилось ли самой Сью смеяться, когда она не знала, как выйти из положения. Женщина задумалась, а затем... рассмеялась: «Да-а... пожалуй, бывало!» Затем мы предложили нашей клиентке сосредоточиться на Невыносимом Человеке и самой воспользоваться тактикой Снайпера. Причем сначала обязательно надо мысленно прорепетировать все свои действия против Снайпера. Через пару недель в нашем кабинете раздался телефонный звонок, и знакомый возбужденный голос поведал о своей полной и безоговорочной победе.

Сью рассказала, как она нейтрализовала Снайпера при помощи вопросов-прожекторов, заставляя Невыносимого объяснить, почему он считает свое поведение уместным на деловом совещании. Сразу после первого же гнусного выстрела она повернулась к Снайперу и со спокойным любопытством спросила: «Насколько я понимаю, цель нашего собрания заключается в том, чтобы обсудить программу по улучшению качества продукции (определяется цель встречи). Мне чрезвычайно интересно, каким образом ваши слова (возврат к сказан-

ному: она повторяет шуточку Снайпера) способствуют улучшению качества наших изделий (вопрос-прожектор: демонстрация неуместности действий Снайпера). Свои слова Сью сопровождала самым невинным взглядом. Невыносимый ответил в своей обычной манере: «Ну, малышка, успокойся, ты что, шуток не понимаешь?!» Но не тут-то было! Сью была к этому готова и как бы с растущим интересом переспросила: «Интересно было бы узнать, какое отношение мое чувство юмора имеет к качеству продукции?» (вопрос-прожектор: демонстрация неуместности действий Снайпера). Независимо от того, что говорил Снайпер, Сью снова возвращалась к сказанному и задавала вопрос-прожектор, выявляющий неуместность действий Невыносимого Человека. Коллеги, собравшиеся на совещание, через некоторое время начали с недоумением поглядывать на Снайпера, задавая себе один и тот же вопрос: «А каким, собственно, образом этот горе-остроумец сюда попал и что он здесь делает?» На их лицах явно можно было прочесть: «Мы его не знаем». И Снайпер капитулировал, он попросил пощады: «Забудьте об этом, пожалуйста!» Все!! На этом непристойные шутки и двусмысленные колкости закончились. Кроме того, мы серьезно подозреваем, что Снайперу досталось немало насмешек от коллег по поводу того, как его перевоспитала Сью.

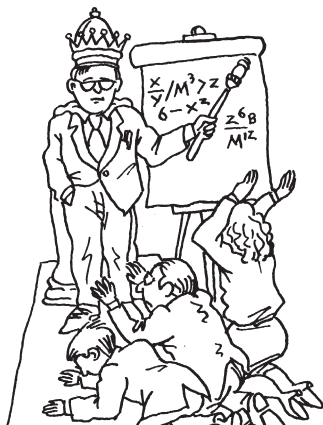
ПОДВЕДЕМ ИТОГ

**Если вам пришлось бороться против Снайпера,
ваша цель — выжить Снайпера из укрытия.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Остановитесь. Оглянитесь. Вернитесь к сказанному.
- Пользуйтесь вопросами-прожекторами.
- При необходимости используйте тактику Танка.
- Отслеживайте чужие обиды.
- Предложите мир.

ВСЕЗНАЙКА



МОЛОДОЙ СТУДЕНТ-МЕДИК БОУЗВЕЛ — ярый сторонник лечебной диеты. Все свободное время, которого у него так мало, он отдает своему увлечению. Будущий врач несколько часов в день обязательно проводит в библиотеке, изучая книги и журналы по столь любимой им теме. Однако доктор Леви, руководитель клинической практики юного Боузвела, давным-давно составил свое мнение о предмете пристрастия ученика. Доктор не отрицает лечебной диеты... в качестве дополнения к меню больничной столовой, но говорить о ней серьезно как о терапевтическом методе — позвольте, это же смешно! По мнению доктора Леви, истинная медицина существует лишь в двух формах: лекарственная терапия и хирургия. Все остальное — чистойшей воды шарлатанство. Время от времени на больничных конференциях Боузвел пытается убедить коллег, что диета поможет многим больным. Он готов хоть сегодня представить доктору Леви аргументы в пользу своего предположения. Однако руководитель практики просто не слушает студента. Леви уже давно перестал интересоваться новыми направлениями в медицине. Да и специальные журналы доктор почти не берет в руки, а вместо этого он, словно фельдфебель в армии, пресекает любые попытки Боузвела всерьез заняться лечебным питанием. Бывает, что Леви перечеркнет заказ, составленный упорным студентом для больничной столовой, и напишет на нем: «Боузвел! Может, вы пойдете работать шеф-поваром в ресторан?! Сколько раз вам нужно повторять одно и то же: забудьте о своей "терапевтической пищевой" ерунде!!! Лечить надо без затей».

Люди, подобные доктору Леви, осведомлены обо всем на свете. Они крайне самоуверенны, все постигли и на все имеют свою собственную точку зрения. В любом случае свое намерение выполнить задачу Всезнайка реализует, основываясь только на собственном мнении, не прислушиваясь к чужим, пусть даже очень ценным, мыслям.

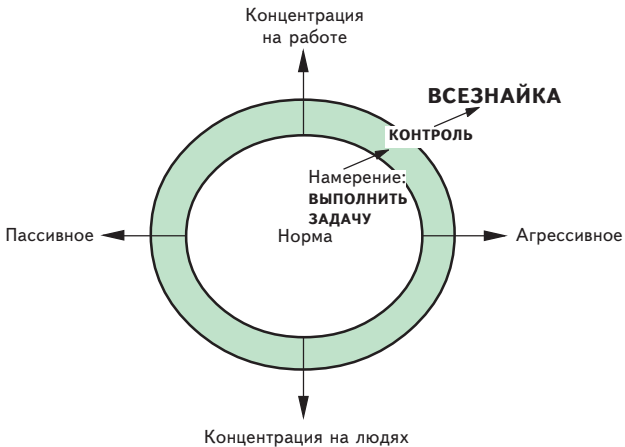
Тем не менее представители этого типа, как это ни странно, весьма зависимы... от своей же собственной нетерпимости, упрямства и постоянного стремления противоборствовать чужим суждениям. Свежие идеи, не говоря уже об альтернативных предложениях, воспринимаются такими людьми как вызов их авторитету и знаниям.

Всезнайка не сомневается, что он всегда прав, а его предназначение и обязанность — доминировать, управлять и контролировать. Такой человек может часами говорить о своих великих идеях, но и минуты не будет слушать возражения и чужие советы.

Твердо отстаивайте свою позицию

Если вы оказались в подчинении у Всезнайки, самая большая опасность, которая вас подстерегает, — это самому превратиться во Всезнайку. А уж это в свою очередь приводит к нежеланию думать и размышлять. Хотим предупредить о полной бессмысленности обид на Всезнайку. Негодование по поводу того, что к вашему мнению не прислушиваются, а ваши предложения с ходу отвергаются, может привести к затяжным бесполезным спорам, которые к тому же наверняка будут проиграны.

Вместо того чтобы помогать Всезнайке унижать и шельмовать вас, обретите лучше гибкость, наберитесь терпения и научитесь искусно подавать свои идеи. Итак, вам решать! Стоит ли приложить определенные усилия для того, чтобы научиться умело и эффективно общаться с человеком-Всезнайкой, или лучше продолжать мучиться с Невыносимым. Если вы согласны на первое, то сначала необходимо научиться смотреть на жизнь глазами Всезнайки. Нужно хо-



рошо понимать, что этот человек обрек себя на тяжкую борьбу с одной из основных движущих сил человеческой цивилизации: сомнением. Наибольшее, чего можно достичь в этом единоборстве, — оказаться правым в том или ином конкретном случае. Марсель Пруст как-то сказал: «Настоящее открытие во время путешествия — это не новые места, а новый взгляд на них». Всезнайка, который лишен подобной возможности, — человек глубоко несчастный и неуверенный в себе, независимо от того, насколько верны его идеи.

Прежде чем начать убеждать Всезнайку в своей правоте, ответьте на несколько очень важных вопросов. Что можно было бы изменить в вашем прежнем общении со Всезнайкой? Знаете ли вы кого-либо, кто обладает искусством общения с этим типом Невыносимых Людей? Как повел бы себя этот человек в вашей ситуации? Когда вы сами становитесь Всезнайкой? Выполнив это задание, мысленно вернитесь к истокам конфликта с Невыносимым и постарайтесь уже по-новому проиграть случившееся. Постарайтесь, при помощи подобных упражнений, развить в себе гибкость и терпение. Они пригодятся для того, чтобы превратить Всезнайку в вашего верного союзника.

Ваша цель

Общаясь со Всезнайкой, необходимо стремиться сделать его восприимчивым к вашим мыслям и идеям. Бывает, пройдет немало времени, пока найдешь правильный ответ на казалось бы несложный вопрос! Но уж когда это происходит, нас охватывает просто непреодолимое желание реализовать свое решение. Не сомневайтесь и отважно беритесь за претворение в жизнь собственных идей, а если на вашем пути непреодолимым препятствием встал Всезнайка, что ж, пусть поражение послужит вам толчком к тому, чтобы напярчь все свои силы и суметь сделать Всезнайку своим союзником!

План действий

ШАГ 1. КАК СЛЕДУЕТ ПОДГОТОВИТЬСЯ К РАЗГОВОРУ СО ВСЕЗНАЙКОЙ

Если в вашей идее есть малейшие недочеты или она в некоторых нюансах не совсем ясна, будьте уверены, радар Невыносимого уловит малейшие сомнения. Тогда пощады не жди: ваши суждения будут разбиты в пух и прах. Однако для того, чтобы заставить Всезнайку выслушать и вникнуть в ваши предположения, необходимо хорошо представлять, что вы скажете, от первого до последнего слова, причем говорить нужно коротко, ясно и с толком.

ШАГ 2. ВЕЖЛИВО ВОЗВРАЩАЙТЕСЬ К СКАЗАННОМУ

Предупреждаем, будьте осторожны, поскольку тактику возврата к сказанному Всезнайкой вам придется применять постоянно и куда более основательно, нежели по отношению к другим Невыносимым Людям. Необходимо сначала убедить Всезнайку, что вы понимаете и принимаете «гениальность» его точки зрения на рассматриваемый вопрос. И только после этого можно перевести разговор на собственную идею. Не забывайте поддакивать Всезнайке, иначе есть риск выслушать, как он повторяет одно и то же бесконечное чис-

ло раз. И эта изнуряющая, долгая и малоприятная пытка будет продолжаться до тех пор, пока Невыносимый не получит сигнал, что вы его слушаете. Понятно, что именно возврат к сказанному — самая подходящая для этого дела тактика.

Однако простого поддакивания в этом случае будет явно недостаточно. Ваше поведение должно показать собеседнику, что вы преисполнены внимания, уважения и искренности. О самых невинных возражениях, едва ощутимом протесте или снисходительности к словам собеседника не может быть и речи. Нужно выглядеть и говорить так, как будто вы не сомневаетесь, что воззрения Невыносимого единственно верные. Терпеливое и чистосердечное поддакивание создаст нужное впечатление. Но не делайте это слишком поспешно и напористо, иначе Всезнайка может понять, что вы просто стремитесь навести разговор на ваше собственное мнение. Хотя Всезнайка всегда старается довести свою мысль до конца, но, если вы ему это предложите, он с удовольствием прервется, чтобы оценить вместе с вами свои выдающиеся способности. Впрочем, когда Всезнайка начинает раздражаться и нервничать, лучше опустить возврат к сказанному. А уж если произносятся слова: «Ближе к делу!», заканчивайте второй шаг и переходите к следующему.

ШАГ 3. ВЫРАЖАЙТЕ БЛАГОРАСПОЛОЖЕННОСТЬ К ПОЖЕЛАНИЯМ И СОМНЕНИЯМ ВСЕЗНАЙКИ

Если Всезнайка действительно убежден в правоте своей идеи, значит, существуют особые критерии, по которым он оценивает свои соображения. Впрочем, и ваши мысли Невыносимый оценивает по тем же меркам. Вот к этим-то критериям Всезнайки вы и должны проявлять благорасположенность. Разузнать о них следует заранее, по крайней мере до того, как вы начнете высказывать свои мысли. При этом необходимо показать, что вы принимаете во внимание все критерии Невыносимого собеседника.

Как же угадать эти столь важные для Всезнайки критерии? Ну, прежде всего нужно сказать, что Всезнайка, как и все смертные, любит преподносить вполне определенный набор

банальных утверждений, в которых, как в зеркале, отражаются необходимые нам сведения. Если внимательно слушать, что говорит Невыносимый, то довольно легко (независимо от того, о чем идет речь) выявить эти расхожие утверждения. Например, Всезнайка в совершенно определенном момент (который вполне можно предугадать) вдруг вернет расхожую фразу: «У нас нет времени...» или «В этом пункте мы не можем позволить себе ничего менять...» Если возникло подозрение, что с помощью одной из подобных фраз Невыносимый Человек попытается дискредитировать вашу идею, необходимо опередить его и выдать информацию первым. Причем, постарайтесь связать свою идею с сомнениями Невыносимого, перекроив его утверждение таким образом, чтобы это прозвучало преамбулой к вашей же идее! Для полного успеха объедините пожелания собеседника со своими мыслями, показав таким образом, насколько ваши соображения соответствуют критериям Всезнайки. Например: «Раз уж мы не можем позволить себе сделать изменения, то...» или «Раз уж у нас нет времени для...» Именно уважительное и искреннее выражение благорасположенности создаст ту атмосферу, в которой Всезнайка действительно захочет, чтобы вы все это выслушали и поняли. А выражая благорасположенность к сомнениям и пожеланиям Невыносимого, вы пробьете брешь в его системе глухой обороны. Это именно та брешь, проникнув через которую, вы сможете привлечь внимание Всезнайки. В результате ваша идея будет не просто услышана, но и понята Невыносимым Человеком. Поскольку ваше поведение никоим образом не может быть истолковано как атака, то Всезнайке будет нечем защищаться. Дерзайте — это ваш шанс!

ШАГ 4. НЕ БУДЬТЕ СЛИШКОМ ПРЯМОЛИНЕЙНЫ В ИЗЛОЖЕНИИ СВОИХ ИДЕЙ

На этом этапе необходимо действовать быстро и весьма осторожно. Итак, вы на некоторое время нейтрализовали защиту Невыносимого, а это значит, что пришло время склонить Всезнайку к восприятию вашей собственной идеи или

информации. Но не мешкайте, иначе Всезнайка спохватится и увильнет, не уяснив ваших соображений. Для того чтобы этого не произошло, смягчайте сказанное такими фразами, как, например: «Может быть...», «Потерпите меня немного...», «Я был просто поражен...», «Что вы думаете...» Все это должно звучать кратко, неопределенно и без вызова. Старайтесь избегать личного местоимения единственного числа — «я». Применяйте местоимения во множественном лице: «мы» или «нас». Ну, например: «Как вы полагаете, что произойдет, если мы...» или «Что получится, если мы...» К тому же такое обращение — тонкое и ненавязчивое напоминание о том, что вы не враг и не собираетесь атаковать Невыносимого. Кроме того, это еще и утверждение права собственности на высказанную идею.

Еще одно важное замечание: спрашивайте, а не утверждайте. Человек, который Знает Все, естественно, знает ответы на все вопросы, а это значит, что именно спрашивая легче всего достучаться до сознания Всезнайки. Например: «Минуточку, но мне страшно интересно, как вы думаете, что произойдет, если мы попробуем...» (далее смело переходите к своим мыслям, идеям, соображениям и т. п.).

Все описанные выше шаги подразумевают крайнюю степень терпения с вашей стороны во время общения со Всезнайкой. Прежде чем говорить, вам необходимо как следует поразмыслить. Не забывайте искренне возвращаться к сказанному, связывайте свои слова с сомнениями и пожеланиями собеседника и не будьте слишком прямолинейны в изложении своих идей. (Кстати, прежде чем приступить к этой тактике, вы можете принять таблетки от морской болезни.) Сначала следует решить, стоит ли игра свеч: ведь вам предстоят весьма серьезные усилия для достижения своей цели. Однако со временем применение этой тактики становится все проще и проще. И дело вовсе не в спине, которая гнется все лучше, а в том, что Всезнайка начинает считать вас своим «другом». А уж по мере того как ваши идеи реализуются, доказывая свою жизнеспособность, вы приобретаете в глазах Невыносимого все больше уважения.

У ПЕННИ, НАШЕЙ ПОДРУГИ ИЗ ОГАЙО, в дневнике есть запись с очень важным решением: «Я хочу стать самой молодой управляющей банка». Дело в том, что еще совсем молоденькой девушкой ей посчастливилось найти работу в мощной банковской системе. Не удивляйтесь, но это было не пустое желание, и действительно, за короткое время Пенни сделала головокружительную карьеру и заняла заветное место управляющего банком. И вот тогда-то и начались беды Пенни. Оказалось, что любимые ее идеи, мысли и соображения встречались в штыки парнем по имени Деннис, которого она прозвала «Угроза». Деннис работал в этой банковской системе с момента ее образования. Он был личным другом президента банка. Казалось, что Деннис олицетворяет мудрость и знания всех великих финансистов, когда-либо работавших в стенах банка. На любое предложение Пенни этот человек-угроза отвечал: «Ха! Это уже пытались сделать у нас в банке 15 лет назад. Ничего не получилось — полный провал! Нет никого смысла растрачивать средства на заведомо неудачную затею».

Неустршимость — вот слово, которое точнее всего описывает подход молодой управляющей к трудностям. Поэтому Пенни решила в корне изменить взаимоотношения с Деннисом. Возможность сделать это представилась довольно скоро. На одном из совещаний Деннис выступил с блестящим предложением, которое должно было помочь банку выстоять в наступившие трудные времена. Множество графиков, таблиц и масса ценнейших сведений делали предложение Денниса очень убедительным. В конце совещания управляющая банком подошла к докладчику и попросила передать ей копию доклада. Она призналась Деннису, насколько ее восторгает его идея. Еще она сказала, что просто жаждет досконально изучить его предложение. Как фермер, собирающий урожай, Пенни по крупинке отбирала знания и накопленный опыт старшего коллеги. Отталкиваясь от его мыслей, она копала глубже: изучала предысторию предложения Денниса и вникала в справочные данные. Когда работа молодой управляющей была завершена, она приколотила свои заметки к бумагам Денниса и отдала весь этот ворох документов ему в руки. «Невероятно! — сказала ему Пенни. — Замечательно, вдохновляюще, а какое тщательное и безупречное исполнение! Изучая ваши предложения, я узнала гораздо больше, чем за все годы работы в банке. Спасибо вам». С этого дня их взаимоотношения изменились. Теперь, что бы ни предложила управляющая, Деннис не только соглашается с ней, но и с радостью берется за исполнение.

ШАГ 5. ПРЕВРАТИТЕ НЕВЫНОСИМОГО В СВОЕГО НАСТАВНИКА

Вот еще один совет. Это выглядит тривиальным, учитывая те изменения, которых вы ожидаете: можно открыто признать этого хорошо осведомленного человека своим наставником в той области, в которой вы с ним связаны.

Если вам удастся убедить Всезнайку в том, что вы видите в нем прекрасного специалиста и очень хотите поучиться у него, то тем самым вы отведете угрозу от себя. Человеку, который Знает Все, придется уделять много времени вашему обучению, и поэтому у него останется меньше возможностей, чтобы тормозить вашу работу. Вполне возможно, что, используя этот тактический прием, вы сможете перейти в глазах Невыносимого Человека из разряда «лишенных гражданских прав» в группу «заслуживающих выслушивания». В результате ваши идеи и информация будут встречать гораздо меньше сопротивления со стороны Невыносимого. Если же ваши идеи начнут оправдывать себя, вы приобретете в глазах Всезнайки искреннее уважение.



Случай хронического синдрома Всезнайки и молодого доктора Боузвела

«Лабораторные анализы показали, что количество белых кровяных телец в крови больного увеличилось: мы наблюдаем случай обычной анемии. Тесты, включая анализ билирубина, показывают нарушение функции печени. Лечение несложно, хотя и затруднено состоянием пациента. Минимум жидкости, диета и, возможно, кое-какие препараты для контроля вируса гепатита. Какие будут вопросы?» Моло-

дой доктор Боузвел поднял руку. Леви взглянул поверх очков и кивнул, Боузвел встал со своего места и, прокашлявшись, начал:

— Доктор Леви, сэр. Если я правильно вас понял, периферийная невралгия, воспаление языка и другие перечисленные вами признаки — все это говорит о начале алкогольного цирроза. (Уважительное возвращение к сказанному.)

— Ну, конечно, — бормочет в ответ доктор Леви.

— Лабораторные анализы показывают, что количество белых телец в крови увеличено, функции печени нарушены, и мы наблюдаем обычную анемию. (Уважительное возвращение к сказанному.)

— Несомненно!

— И еще, сэр, диета, на которую вы ссылаетесь... Помнится, справочник Мерка рекомендует 70 граммов протеина в день, в зависимости от переносимости пациента, верно, сэр? (Знание вопроса.) Леви слегка приподнял брови и, окинув аудиторию внимательным взглядом, сказал остальным студентам:

— Домашнее задание коллега приготовил хорошо.

Боузвел снова откашлялся и продолжил:

— Спасибо, сэр. Это, возможно, заставит нас несколько отклониться от темы, но я читал в «Американском журнале клинического питания» о воздействии аминоксида L-с на функцию печени. Я знаю, как вы относитесь к «дополнительным методам при лечении». (Выражение благорасположенности: интерн высказывает слова сомнения.) Вы не хотите, чтобы наши пациенты получали неправильное лечение. Я очень хорошо помню историю, которую вы рассказали нам, о больном... (вы тогда сами были интерном...) который умер от сомнения: он не верил врачам. Этот случай постоянно преследует вас, поскольку вы думаете, что могли бы сделать для этого пациента больше. Но, сэр, я все думаю о согласии или несогласии больного с предлагаемым лечением (выражение благорасположенности к желаниям доктора Леви). Ведь ничто не поможет, если больные не верят и не подчиняются врачу. Пациент, страдающий циррозом печени, попросил у нас информацию о лечебных диетах. Согласно статье из журнала, употребление два раза в день 500 миллиграммов L-с может улучшить функцию печени. Если даже больше ничего не прописывать, это должно помочь, и к тому же для нас важен контакт с этим больным (выражение благорасположенности к желаниям). Просто интересно, что вы скажете, если мы применим в его случае эту диету? (Обратите внимание: в конце своего выступления он дает возможность доктору Леви проконтролировать ситуацию.) Доктор Леви с минуту размышлял над услышанным. Затем отрывисто сказал:

— Хорошо, полагаю, от этого не будет вреда и, возможно, это даже поможет. Действуйте, Боузвел, вы за все отвечаете. Следите за течением болезни и сообщайте нам о происходящем. У кого следующий случай?

Итак, что же произошло? Постоянно возвращаясь к медицинскому анализу доктора Леви, Боузвел продемонстрировал уважение, интерес и внимание. Он предложил свою идею как некоторое отклонение от обычного лечения. Интерн связал эту идею с сомнениями Леви в возможностях диеты, для того чтобы предотвратить возможные возражения. Боузвел своим предложением выразил благорасположенность к убеждениям Леви в том, что больной должен быть согласен с предписываемым ему лечением. Студент перевел свое предложение в форму вопроса, используя местоимение «мы», так, чтобы не было и намека на вызов авторитету Леви. Надо сказать, что подобное поведение с Невыносимым может иметь продолжение. Если вам удалось заставить Всезнайку заметить ваши знания, то Невыносимый проявит искреннюю заинтересованность и уважение к ним. Лечебная диета дала результаты, и доктор Леви начал весьма почтительно относиться к доктору Боузвелу. К тому времени когда молодой врач уже заканчивал интернатуру, на одной из больничных конференций доктор Леви вдруг повернулся к молодому человеку и спросил:

— Коллега Боузвел, расскажите нам, что сегодня предлагает наука лечебной диеты для больных, страдающих заболеваниями печени?

Доктор Боузвел рассказал авторам этой книги, что он оказался единственным студентом-интерном, к которому доктор Леви изменил свое не слишком серьезное отношение на уважительное. А однажды доктор Леви признался своим коллегам по кафедре: «Вы знаете, этот молодой, подающий надежды всезнайка... напоминает мне меня самого, когда я только-только начинал врачебную практику!»

История резчика по дереву

Во времена нашего студенчества мы наблюдали больного по имени Макс, он страдал язвой желудка. Нам никак не удавалась понять, что так гложет и мучает его. В то же время первое, что бросалось в глаза, — это умение нашего пациента держаться: каждое его движение было необыкновенно скоординированным, он великолепно владел своим телом. Чуть позже мы узнали, что Макс — мастер восточных единоборств, он совершенствовался в этом виде боевого искусства с самого юного возраста. Макс рассказал нам, что зарабатывает на жизнь резьбой по дереву. Он работал в художественной мастерской, принадлежавшей пожилому японскому джентльмену, Моцизуки, который много лет тренировал Макса по восточным единоборствам. Сын японца, Ишида, имел обыкновение торчать за спиной Макса, когда отца не было поблизости, и язвительно вслух обсуждал его работу. Иногда комментарии были по существу, иногда нет, но чаще всего это была просто злая ирония. Резчика возмущало поведение сына учителя, но Макс молча терпел. Он не хотел обидеть старого Моци-

зуди жалобами на сына. Вместо этого Макс прибег к самодисциплине и подавил свои эмоции (отчасти из желания использовать Ишиду для тренировки своего характера). Как мы уже говорили, резчик объяснял появление своей язвы как следствие неосознанного невроза, возникшего в результате тяжелой ситуации на работе. Мы спросили у Макса, были ли какие-то другие выходы из сложившегося положения, кроме подавления своих чувств и мыслей. Он ответил, что мог бы уволиться, но не хотел этого делать из уважения к своему учителю. Резчик просто не обращал на Ишиду внимания. Но именно это привело его к болезни. Однако потом резчик принял неожиданное решение, которое, надо сказать, поразило всех. Как только Ишида вставал у него за спиной, Макс доверял своему мучителю инструменты, улыбался и просил: «Покажи мне, как это делать». Теперь, когда бы Ишида ни подходил к Макс, резчик предупреждал неизбежную критику просьбой дать совет, превратив тем самым злобное развлечение Ишиды в добровольную помощь: «Ишида, покажи мне, как это делается». (Превратить Всезнайку в учителя.) Ишида, не ожидавший такого поворота событий, был в полной растерянности. Со временем поведение Макса тронуло молодого японца и он стал менее грубым с резчиком. Они, конечно, не стали друзьями, но в их отношениях появилась теплота. Макс же и в самом деле узнал много нового, а Ишида понял, что его «ученик» — талантливый резчик. И что самое удивительное — язва Макса сама зарубцевалась!

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

**Вы столкнулись со Всезнайкой.
Ваша цель — добиться, чтобы он понял ваши идеи.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

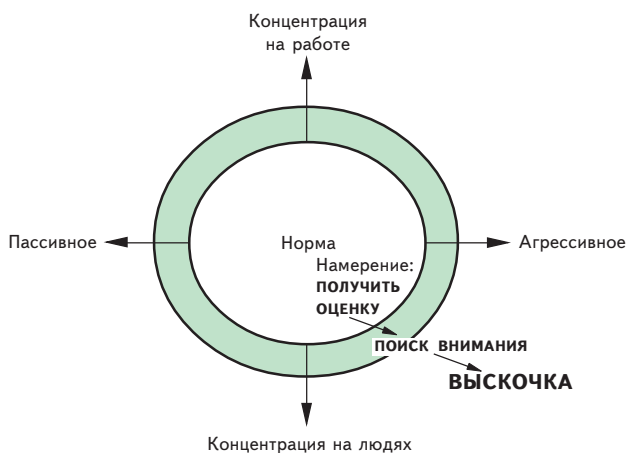
- Досконально изучите предмет;
- С уважением возвращайтесь к сказанному;
- Выражайте благорасположенность к сомнениям и пожеланиям;
- Старайтесь представлять свои взгляды неявно;
- Превращайте Невыносимых в своих наставников.

ВЫСКОЧКА



ТОНИ — КОМПАНЕЙСКИЙ ПАРЕНЬ И ИЗВЕСТНЫЙ ШУТНИК, один из тех, кого называют любимцами публики. Он смеется своим шуткам, даже если все вокруг стоят с каменными лицами. А уж если где-то проводится вечеринка, то вы непременно найдете его там, причем не имеет значения — приглашен туда Тони или нет. К чужой славе этот парень также равнодушен, при малейшей возможности обязательно постарается к ней примазаться. Послушать Тони, так он — человек великих идей, единственный, кто знает все на свете и может дать ответ на любой вопрос. Однако этот парень вовсе не ждет, когда к нему обратятся с просьбой. Вместо этого он сам вмешивается во все дела и лезет ко всем без разбору с предложениями и советами. У окружающих от Тони голова идет кругом, но хуже всех приходится Салли. Его манера поведения для девушки совершенно невыносима. Салли ненавидит ложь и бесконечные глупости Тони. Иногда она не выдерживает и восстает против маловразумительных обобщений и идиотских комментариев этого Выскочки. Но не на того напали! Этот человек умеет отстаивать свои взгляды: он спорит, увещивает, доказывает... И надо же, людей не слишком сведущих — а таких обычно большинство — ему всегда удается убедить в своей правоте. Однажды, после очередной жестокой стычки с Невыносимым, девушка с удивлением подумала: «В чем же дело: что заставляет Тони вести себя подобным образом?»

Поведение Выскочки — результат его непреодолимого желания быть оцененным по достоинству. И уж если он почувствовал слабину, то держись! Невыносимый прицепится как банный лист, стараясь изо всех сил привлечь к себе внимание. Такие люди уверены, что окружающие просто жаждут услышать их мнение, и поэтому без колебаний вмешиваются в любой разговор. Выскочка полностью зависит от мнений окружающих (фокус на людей), потому что именно от них Невыносимый так страстно желает получить одобрение. Надо отметить, что Выскочка обладает одной поистине уникальной способностью: понимать в предмете обсуждения ровно столько, сколько необходимо для того, чтобы поверхностно, но довольно связно говорить о нем. Кроме того, Невыносимый чрезвычайно любит все преувеличивать, поскольку это один из способов привлечь внимание. Возникает вопрос: «Понимает ли сам Выскочка, какую чушь он несет?» На это нетрудно ответить, поскольку не вызывает сомнения, что этот человек не считает себя лжецом. Он свято верит в то, что говорит, даже если излагает то, о чем услышал лишь минуту назад. Чем больше Выскочке приходится защищаться, тем больше он будет повторять



одно и то же. Если вы столкнулись с таким человеком впервые, подобное поведение может даже позабавить вас. Однако, когда Выскачка начинает нести околесицу в самый ответственный момент совещания или важных переговоров, такое поведение может привести к самым плачевным результатам. Если Выскачка ведет себя подобным образом постоянно, то люди просто перестают его слушать. Возникает заколдованный круг: Невыносимый начинает лезть из кожи вон, чтобы привлечь внимание, а это, естественно, приводит к еще большему напряжению в отношениях с окружающими. Таким образом Выскачка теряет остатки уважения, и даже его лучшие намерения не получают должного одобрения. Все это только усиливает невыносимое поведение...

Твердо отстаивайте свою позицию

Если вы не хотите терпеть бесконечные глупости, ложь и пустословие Выскачки, то, конечно же, лучше всего разобраться с ним раз и навсегда. Но будьте осторожны! Бросая вызов такому человеку, не забывайте, его защита — контратака, усиленная столь чудовищными и нелепыми обвинениями и доказательствами, что вы можете потерпеть сокрушительное поражение. Не столь сведущие в обсуждаемом вопросе люди считают ваше мнение неверным и встанут на сторону Невыносимого. Понятно, что это может иметь самые серьезные последствия. Хочется предупредить: вы сами иногда превращаетесь в Выскачку. Разве не случилось, что, отстаивая, скажем, не до конца продуманную идею, мы во время горячего спора были убеждены в своей абсолютной правоте? Кажется, что вы досконально разбираетесь в обсуждаемом вопросе, но вот рядом оказался более осведомленный человек, однако в запале вы отчаянно пытаетесь «сохранить лицо». А уж кому не приходилось хоть раз в жизни слегка преувеличить... или сболтнуть сгоряча что-то такое, о чем потом приходилось жалеть. Никто не будет спорить, что каждый из нас хотя бы однажды становился

Выскачкой. Общаясь с таким человеком, опасайтесь сами превратиться в подобного Невыносимого, иначе и вы потеряете доверие окружающих. А потому следует относиться к манере поведения Невыносимого невозмутимо, не раздражаясь. Нужно просто учитывать особенности этого человека, прежде чем приступать вместе с ним к каким-либо делам. Для этого можно воспользоваться «опосредованным» отношением к происходящему, например, подумать: «Через сто лет наш спор не будет иметь никакого значения». Все мы иногда попадаем в разные неприятные ситуации: теряем лицо, выставляем себя в глупом свете или даже становимся лжецами... Помните, в детстве, товарищи не брали вас играть с ними в футбол? Мы предлагаем рассматривать Выскачку как одинокого, обиженного, неуверенного в себе ребенка. Будьте снисходительны к такому человеку — ведь ему приходится сражаться за внимание к себе со стороны окружающих, то есть нас с вами. Именно сострадание и есть то отношение, которое позволит вам эффективно и без ущерба для себя общаться с Выскачкой. К такому человеку жизнь весьма жестока, ведь ему постоянно приходится поддерживать видимость своих необыкновенных способностей и скрывать свою неуверенность. Терпимость, проявленная с вашей стороны к Невыносимому, поможет ему изменить свое поведение и стать вашим союзником. Конечно, вам просто необходимо запастись терпением. Может так случиться, что, например, на собрании сотрудников фирмы Выскачка отвлечет всех от предмета разговора, аудитория окажется под его влиянием, и ситуация примет опасный оборот. Не спешите бросаться в атаку, дождитесь благоприятного момента и только тогда приступайте к активным действиям.

Ваша цель

Ваша цель: нанести сокрушительный удар по невыносимому поведению Выскачки. Необходимо выявить несуразности и глупости в его словах и действиях, а затем нанести словесный удар. Наше предложение не столь просто, как

может показаться на первый взгляд, поскольку этот «удар» будет эффективен только в том случае, если вы нанесете его, не заставляя Невыносимого занимать глухую оборону или атаковать вас.

План действий

ШАГ 1. НЕ УДЕЛЯЙТЕ СЛИШКОМ МНОГО ВНИМАНИЯ ВЫСКОЧКЕ

Претворить этот совет в жизнь можно двумя способами:

- С энтузиазмом возвращайтесь к сказанному Невыносимым. Такое воодушевление для Высочки как свет рампы для актера. Возвращение к сказанному для такого человека — ясный и понятный сигнал, подтверждающий, что его слушают и вникают в смысл произнесенных им слов, а это понуждает Невыносимого прекратить нести околесицу.
- Признайте позитивное намерение Высочки, вместо того чтобы попусту терять время на обсуждение его несуразностей и глупостей.

Например: идет собрание, и, как всегда, Высочка начинает выдвигать нелепые предложения или длинно и нудно рассказывать о том, что все давным-давно знают. Признайте положительное намерение разговорившегося Невыносимого и прервите его, сказав, например, следующую фразу: «Благодарим вас за столь горячее желание содействовать проекту, теперь пора обсудить следующий вопрос...» Обратите внимание, что вы вовсе не соглашаетесь с Невыносимым, а всего лишь указываете на его положительное намерение. Совершенно невероятно, что Высочка вдруг во всеуслышание признается: «О, я вовсе не собираюсь вдаваться в тонкости нашего обсуждения, я всего лишь неумный честолюбец, жаждущий всеобщего внимания!» С помощью первого шага вы предоставляете Невыносимому то, в чем он больше всего нуждается, — внимание. В результате вам, скорее всего, удастся на некоторое время остановить Высочку и спокойно продолжить собрание.

ШАГ 2. ПРОЯСНИТЕ ОСОБЕННОСТИ

Дело может значительно упроститься, если Невыносимый действительно не представляет, о чем говорит, а вы и в самом деле прекрасно разбираетесь в обсуждаемой проблеме. В этом случае необходимо задать ему ряд вопросов по сути дела. При этом используйте конкретизирующие словосочетания, например: «Когда именно...», «Кто в частности...» и т. д. Внимание: подойдите к этим вопросам с крайней ответственностью. Невыносимый постарается их отфутболить, если же у него ничего не получится, то вам придется загонять Выскочку в угол, поскольку он будет обороняться до последнего, затягивая тем самым до бесконечности совершенно бессмысленные разговоры. Расспрашивая собеседника, постарайтесь выглядеть естественно, простодушно и заинтересованно. Не поддавайтесь искушению смутить или запутать Невыносимого. Помните, что унижение собеседника ни к чему хорошему не приведет.

ШАГ 3. ГОВОРИТЕ ВСЕ КАК ЕСТЬ

Если вам удалось на некоторое время нейтрализовать Невыносимого, попытайтесь вернуть разговор в прежнее русло. Сделать это мягко вам поможет «язык-Я»: «Насколько я слышал...», «То, что я читал...», «Я видел...» и т. д. Подтвердите свои слова неопровержимыми документами. Даже Выскочка прекрасно осведомлен, что оспорить печатное слово невозможно. Ссылайтесь на статьи, специальные журналы и т. п.

ШАГ 4. ДАЙТЕ ПЕРЕДЫШКУ НЕВЫНОСИМОМУ

Итак, с помощью печатного слова вы разоблачили Выскочку. Теперь вам ясно, что вы в курсе дел, а Невыносимый — нет. Не смущайте его, не доводите дело до конца. Превратите этого человека в своего союзника: протяните руку помощи, дайте ему возможность выпутаться из создавшегося неприятного положения. Например, если вы только что сослались на журнальную статью или представили документы, напрочь опровергающие слова Невыносимого, постарайтесь смягчить ситуацию: «Наверное, вы еще не читали этой

публикации...» На этой стадии противостояния с Высочкой можно порекомендовать еще один потрясающий ход. Он не без успеха используется в рекламе и называется принципом Junk O'Logic¹ — раздвоенной логики.

Итак, попробуйте одновременно принять идею Высочки и нанести по ней удар, используя известную вам информацию. Это, несомненно, смутит Невыносимого и заставит его искать несуществующую связь, на поиски которой он потратит немало времени, так что вы сумеете благополучно закончить собрание. Приведем пример: «Спасибо. Рад, что вы затронули этот вопрос. Пожалуй, над этим стоит серьезно подумать...» Произнеся эти слова, спокойно возвращайтесь к обсуждаемой теме. Это вполне может смутить Высочку. Попробуйте применить принцип раздвоенной логики следующим образом: поблагодарите Невыносимого за его странные идеи, поскольку они напомнили вам о неких важных фактах. Например: «Спасибо. Рад, что вы затронули этот вопрос. Вы действительно напомнили мне об этих статьях...» Высочка ни за что не откажется от высказанного вами одобрения. Пока Невыносимый будет перебаривать похвалу, вы сможете продолжить собрание. Понять все вышесказанное поможет тот факт, что Высочка не так привязан к своей идее, как Всезнайка. Дайте шанс Невыносимому поладить с вами, и тогда, в надежде на успех, он, возможно, поддержит вас.

Вообще-то предлагаемая тактика имеет далеко идущие последствия. Если Невыносимый постоянно видит, насколько прекрасно вы разбираетесь в том, что говорите, он, скорее всего, побоится бросать вам вызов, особенно в присутствии других. Между прочим, Высочка может попытаться стать вашим товарищем, поскольку он стремится быть победителем, а для этого полезно, чтобы его почаще видели с вами

¹ Junk O'Logic — раздвоенная логика — рекламный принцип, впервые примененный в 1950 году. Он заключается в том, что покупателю предлагаются две не связанные друг с другом идеи так, словно между ними существует определенная связь. В результате человек, подключив свое воображение, вынужден будет создать эту связь сам. Сегодня таким образом рекламируются сигареты, пиво, да и вообще все, что угодно. Включите телевизор, откройте журнал, взгляните на любой рекламный щит и наверняка обнаружите образ, абсолютно не связанный с рекламируемым товаром. (Прим. автора)

вместе. Вот в этой-то ситуации необходимо предпринять следующий шаг.

ШАГ 5. РАЗОРВИТЕ ПОРОЧНЫЙ КРУГ

Для того чтобы это сделать, возможно, вам потребуется немало времени. Сначала надо понять причины, вызвавшие то безнадежное положение, в которое Невыносимый загнал сам себя. Только после этого можно попробовать что-то предпринять. Порочный круг можно разорвать двумя способами:

- Спокойно объяснить Выскочке всю сложность ситуации, в которую он попал, и те пагубные последствия, к которым приведет его поведение.
- Постараться обнаружить то, что Невыносимый делает правильно и удачно. Окажите ему доверие. Для некоторых Невыносимых — это единственное их желание, и представьте, их поведение от этого может прийти в норму. Для других же это послужит уроком, как распознать поток глупости и направить его на благо.



Полное фиаско

Салли была полна энергии и надежд, но в то же время побаивалась грядущего собрания. На нем предстояло решить вопрос о покупке компанией новой компьютерной системы. Предыдущую неделю девушка досконально изучала компьютерный рынок и пришла к выводу, что наилучшим приобретением будет система фирмы Barlett.

Нервничала же Салли потому, что Тони, который должен присутствовать на совещании, запросто может запутать все на свете. Поэтому она как следует подготовилась к выступлению. Обсуждение началось вполне гладко, и Салли уже начала успокаиваться, как в этот момент вмешался Тони.

— Barlett?! Мы что... обсуждаем здесь ягодки и цветочки?! Ха-ха-ха! Послушайте, ведь это решение... безмозглое. Уж я-то разбираюсь в этом вопросе, ведь у меня персональный компьютер уже э-э-э... лет двадцать. Есть только один выход, это, конечно же, система фирмы ВМІ. Весь мир ею пользуется, а это кое-что значит. Может быть, вы этого и не знаете, но есть еще одно важное обстоятельство. В мире компьютеров существует два вида дискет: большие — пятидюймовые и маленькие — трехдюймовые. Barlett использует только трехдюймовые дискеты, но ведь наша компания располагает громадной информацией, поэтому нам необходимо пользоваться большими дискетами. Вот здесь-то нам и понадобятся компьютеры, совместимые с ВМІ, во всяком случае, если мы хотим объединиться с большим бизнесом. Это единственный путь!

Салли взяла себя в руки, ведь она была готова к подобному повороту дел, поэтому девушка спокойно обратилась к Невыносимому:

— Тони, спасибо тебе за желание помочь нам приобрести нужную систему (одобрение положительного намерения). Объединиться с большим бизнесом — наша общая цель! (Воодушевленное возвращение к сказанному.)

Затем девушка невинно спросила:

— А вы случайно не припомните, сколько килобайт записывается на трехдюймовые дискеты и сколько на пятидюймовые? (Возвращение к сказанному и дальнейшее прояснение деталей.)

После некоторой заминки последовал ответ:

— Разница... весьма значительна.

Когда Выскачка пытается выкрутиться, нужно задать еще один вопрос, что Салли и сделала:

— Тони, а вы знаете разницу в скорости обмена информацией между компьютерами фирмы Barlett и другими подобными системами? И на это Невыносимому ответить было нечего, но он все-таки сказал:

— Э-э-э... десять миллионов мегатрансферз на микросекунду...

Тони произнес еще несколько таких же маловразумительных фраз, но их никто не расслышал, так тихо он говорил. Салли же спокойно вернулась к документам:

— В последнем выпуске «PearUser» разъясняются эти вопросы, и предпочтение отдается именно компьютерам фирмы Barlett. И насколько я понимаю (использование «языка-Я»), трехдюймовый диск вмещает 1400 килобайт информации, а пятидюймовый — 360 килобайт. К тому же у меня имеются данные независимого исследования о том, что неподготовленному пользователю требуется в десять раз

меньше времени на освоение работы на предлагаемых мною компьютерах, нежели на других аналогичных. Вы, вероятно, еще не успели прочесть статью об этом в журнале «Byte»? (Дайте передышку Невыносимому.)

Тони осторожно ответил:

— Нет, нет, я еще не просматривал этот журнал, но как раз завтра собираюсь это сделать. Во всяком случае, похоже, Barlett — это то, что нам нужно.

— Совершенно согласна с вами, — улыбнулась Салли.



ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

При общении с Вискочкой ваша цель — нанести прямой сокрушительный удар по невыносимому поведению.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Не уделяйте слишком много внимания словам Невыносимого.
- Проясните детали.
- Говорите все как есть.
- Дайте ему передышку.
- Не закливайтесь на сказанном ранее.

ГРАНАТА



ЗНАКОМА ЛИ ВАМ ТАКАЯ СИТУАЦИЯ: один из супругов взрывает-ся без всякой видимой причины, другой «уходит в себя», чтобы как-то избежать конфликта, причем чем больше отдаляется второй, тем сильнее ярость первого. Однажды Марк пришел с работы совершенно измученный. Единственное, чего ему хотелось, — устроиться в кресле перед телевизором с газетой в руках и забыть обо всем на свете. Однако его жена Марджи рассудила иначе — по ее мнению, муж просто обязан был выслушать подробный рассказ обо всем, что приключилось с ней за день.

— Дорогая, тебе необходимо отдохнуть, — посоветовал обессиленный после напряженного рабочего дня муж. — Ни к чему изводить себя по таким пустякам. Мне кажется, ты раздуваешь из мухи слона!

— Из мухи слона!!! — взорвалась Марджи. — Великолепно! Просто восхитительно! Думаешь, я вкалываю целый день по хозяйству, чтобы ты мог прийти и спокойно меня оскорблять?! Никого не волнует, что я чувствую... Трах-тарарах!

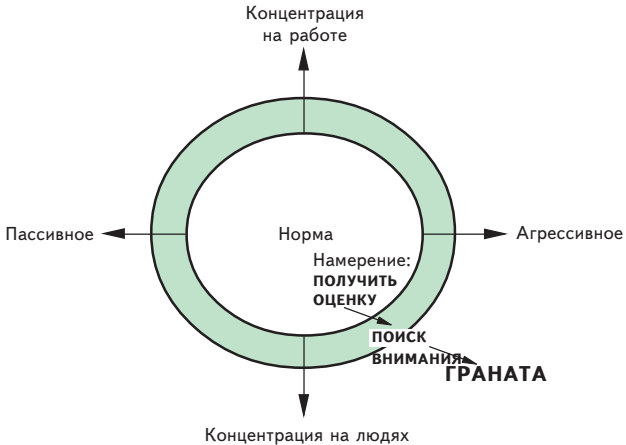
«Господи! Почему она себя так ведет? — в отчаянии думал несчастный Марк. — Чем же я заслужил подобное?!»

Нетрудно превратиться в Гранату, если все ваши попытки получить от окружающих понимание и сочувствие наталкиваются на равнодушие и безучастность. Другими словами, если намерение получить одобрение людей не встречает поддержки, то человек этого типа немедленно требует еще большего внимания к себе, стараясь добиться его любой ценой. Крайним случаем такого поведения является полная потеря контроля над собой, вследствие чего происходит взрыв.

Вспышка гнева — это реакция на ощущение собственной ненужности и отверженности. Если человек испытывает подобные чувства долгое время, то вспыльчивость становится дурной привычкой, выполняя функции защиты от враждебно настроенного мира.

Есть люди, которые, прежде чем взорваться, долгие годы скрывают переживания по поводу своей ничтожности. Некоторые становятся Гранатой в одночасье. Одних приводят в иступление слова и поступки посторонних людей, другие предпочитают обрушивать весь свой гнев на близких. В любом случае, рано или поздно Граната обязательно взрывается. Надо сказать, что «выдернуть чеку» в этом случае может все, что угодно: интонации голоса, случайный взгляд, выражение лица, произнесенное или не произнесенное слово, та или иная ситуация. Если бесстрастно, ничего не предпринимая, смотреть, как Граната постепенно доходит до последней, критической точки, то через некоторое время будет поздно: ситуация полностью выйдет из-под контроля. И после этого что бы вы ни сказали или ни сделали — все будет напрасно и, пожалуй, только ухудшит дело. Не пройдет и нескольких секунд после взрыва, как у Гранаты может начаться цепная реакция.

Каждому из нас приходилось когда-либо терять самообладание на людях. Согласитесь, в такой ситуации бывает трудно остановиться. Как во время взрыва, так и после него Граната искренне презирает себя за ужасное поведение. Взрывы гнева вызывают ненависть к себе, которая, в свою очередь, провоцирует Гранату на новые безумства: образуется замкнутый круг. Часто Невыносимые поспешно покидают место взрыва, как только начинают осознавать, что натворили, в надежде, что окружающие забудут происшедшее.



Увы, этого почему-то никогда не происходит. Как только обстановка немного разряжается после очередного скандала, начинается новый цикл, и Граната постепенно снова начинает набирать «критическую массу».

Совершенно очевидно, что этот цикл будет возобновляться до тех пор, пока нервная система Гранаты полностью не истощится. Именно про этот случай врачи говорят, что предупредить болезнь во сто крат легче, чем лечить ее. Не запускайте «болезнь» Гранаты, иначе приступы учащаются и ситуация станет необратимой. Лучше вмешаться сразу, едва заслышав первые отдаленные раскаты приближающейся грозы.

Твердо отстаивайте свою позицию

Обычная реакция на взрыв Гранаты — либо ответная вспышка гнева, либо желание незаметно покинуть эпицентр взрыва и тихо ненавидеть Невыносимого с безопасного расстояния. И то и другое основывается на отвращении к такому человеку или на страхе перед ним. Но ненавидеть того, кто не терпит самого себя, — то же самое, что подливать масла в огонь. Единственное, что вам нужно — это проявить

лишь немного хладнокровия. Не надо убеждать себя, что вы не заслужили такого отношения, усиливая тем самым свои обиды и усугубляя ситуацию. Лучше простите Гранате тяжелый нрав, это даст вам возможность обуздать его «циклическое безумство». Необходимо прекратить обвинять Невыносимого в том, за что он сам себя постоянно винит.

Как же простить то, что простить невозможно? Задержите ненадолго дыхание, а затем с каждым вздохом освободитесь от болезненного отношения к Невыносимому. Если вы написали гневное письмо, полное оскорблений и обидных слов, не отправляйте его адресату — сожгите это послание, как только отложите ручку.

Научитесь иначе смотреть на Гранату. На нашем семинаре одна слушательница рассказала следующую историю.

Она работает у шефа-Гранаты. Когда начальник взрывается, секретарша представляет его себе двухмесячным ребенком, который раскапризничался, испачкав пеленки, и обращается с ним в эти минуты соответственно. Другой участник семинара поведал, что во время взрыва Гранаты он, чтобы снять остроту ситуации, мысленно добавляет в происходящее что-нибудь смешное, например, воображает, что запустил в Невыносимого кремовым тортом.

Ваша цель: Взять ситуацию под контроль

В сущности, ваша цель — перехватить контроль над ситуацией, когда Граната начинает терять его. Конечно, маловероятно, что вы сумеете предотвратить взрыв, если чека уже выдернута. Однако Невыносимый, возможно, остановится сам, если ему создадут для этого благоприятные условия.

План действий

ШАГ 1. ПРИВЛЕКИТЕ ВНИМАНИЕ ГРАНАТЫ

В первую очередь необходимо назвать его по имени. Чтобы Граната слышал вас сквозь грохот взрыва, повысьте голос (это отлично срабатывает, особенно когда вы говорите по

телефону) и медленно, для привлечения внимания, помашите руками перед собой. Если вы не знаете имени Невыносимого, то назовите его соответственно: сэр, мэм... Как бы то ни было, постарайтесь, чтобы вас услышали. Вполне возможно, повысить голос вам придется только один раз, но уж постарайтесь, чтобы Невыносимый не воспринял это как агрессию. Выполняя первый шаг, постарайтесь, чтобы ваш голос звучал как можно дружелюбнее, а в словах чувствовалась благожелательность.

ШАГ 2. ЦЕЛЬТЕСЬ В СЕРДЦЕ

Проявите искреннюю заботу, сказав то, что Невыносимому Человеку в этот момент необходимо услышать. Однако и сами внимательно прислушайтесь к тому, что говорит Граната, — это поможет вам определить причину взрыва. Пользуйтесь возвращением к сказанному, таким образом вы сумеете убедить Невыносимого в том, что испытываете к нему участие. Учтите, что только несколько первых фраз Гранаты, предшествующих взрыву, имеют непосредственное отношение к происходящему! Давайте послушаем Джо:

— Никто не желает знать, сколько сил я отдаю работе! Никого не волнует, что я чувствую! И так всю жизнь. Всюду пренебрежение. Начальство, коллеги, правительство... Окружающая среда погублена! Позор! Совершенно так же поступили с моим отцом...

Не нужно вдаваться в подробности и обсуждать с Невыносимым проблемы окружающей среды, правительство и несчастья, случившиеся с его отцом. Вполне достаточно обсудить то, что волнует Гранату по существу, то есть то, что было высказано в его первых фразах. Впрочем, существует еще один вариант поведения. Вы можете воспользоваться взрывопредупреждающими утверждениями. Например, скажите:

— Джо! Джо! Джо! У тебя совсем нет причин так думать! Это просто какое-то недоразумение. Джо! Джо! Мы все знаем, сколько лет ты проработал здесь. Ты не должен так говорить — мы понимаем твои чувства.

Разговаривая с близким человеком, вы можете атаковать чувство ненависти Гранаты к себе самому:

— Я люблю тебя и забочусь о твоём благополучии. Мы вместе займемся твоими душевными проблемами. Необходимо раз и навсегда избавиться от них.

Понятно, что произнести эти слова легко. А вот выполнить свои обещания куда сложнее. Но в любом случае лучше сказать несколько доброжелательных фраз, чем промолчать. Например: «Джо! Выкинь ты это все из головы». Если же вам удалось проникнуть в самую суть проблем Гранаты, Невыносимый мгновенно успокоится.

ШАГ 3. ПОРА ОСЛАБИТЬ ДАВЛЕНИЕ

Если вы верно выбрали цель, то Граната моментально избавится от своего гнева, а на его глазах даже могут выступить слезы. Это верный признак того, что вы обнаружили истинную причину взрыва Гранаты. Как только станет ясно, что обстановка нормализуется, давление на Невыносимого Человека можно ослабить. Начните говорить несколько тише и попытайтесь воздействовать на разум собеседника.

ШАГ 4. ВОЗЬМИТЕ ТАЙМ-АУТ

Понятно, что совершенно бессмысленно вести разумный разговор с Невыносимым, пока он окончательно не придет в себя. Пусть Граната остынет. Сколько будет продолжаться тайм-аут: десять минут, день или даже неделю — решать нужно исходя из каждого конкретного случая.

— Джо, давай на время отвлечемся от твоих трудностей. Потом мы вместе вернемся к ним и во всем как следует разберемся.

ШАГ 5. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ВЗРЫВА

Пятый шаг наиболее эффективен, если вам приходится общаться с Гранатой постоянно. Необходимо обнаружить, что или кто выдергивает чеку, для того чтобы предотвратить возможные вспышки гнева Невыносимого. Конечно, можно прямо спросить Гранату, в чем причины его ужасного поведения. Делать это лучше во время его мирного состояния. Например, хорошо начать разговор с прояснения своего на-

мерения: «Джо, я хочу закончить наш конфликт!» Затем расспросите Гранату, почему он так разозлился в последний раз. Используйте проясняющие вопросы, чтобы разобраться, в чем дело: «Послушай, Джо, с чего это ты так разошелся?» Предположим, Невыносимый ответит, что его вывело из себя полное отсутствие внимания со стороны окружающих: «Меня никто не слушал!» Не пытайтесь переубедить Гранату. Вы-то прекрасно знаете, что это не так, однако последнее утверждение Джо означает, что он не замечает признаков внимания окружающих. В таком случае необходимо дружеским тоном задать вопрос:

— Джо, а как ты обычно узнаешь, слушают тебя или нет?

— Очень просто, — ответит Граната, — мне ведь никто не задал ни единого вопроса!

— Как же можно спрашивать, — парируете вы, — если тебя все внимательно слушают?!

В подобном разговоре нельзя принимать на веру ни единого слова Невыносимого Человека. Задавайте вопросы точно и конкретно. Только в этом случае вы сможете понять, что же необходимо предпринять в следующий раз для предотвращения взрыва Гранаты.

ЛОРЕ НЕ ПОВЕЗЛО — ШЕФ ЧУТЬ ЛИ не через каждые десять минут впадал в ярость. В большинстве случаев эти приступы гнева не имели к ней никакого отношения. Однако девушке было от этого не легче. К тому же Лоре очень хотелось помочь своему начальнику, но она совершенно не понимала, как это сделать. Что бы девушка ни говорила и что бы ни предпринимала — ничего не помогало и даже, наоборот, ухудшало дело. Однажды Лора не выдержала и прямо спросила шефа: «Скажите, чем я могу помочь вам, когда вы бываете так раздражены?» Каково же было ее удивление, когда она услышала спокойный ответ: «Лора, в этом случае вам надо не обращать на меня внимания, выйти из моего кабинета и продолжать заниматься своими делами». Девушка не поверила своим ушам! Целый год она вела себя как дурочка, пытаясь как-то облегчить страдания своего вспыльчивого начальника, а оказалось, нужно было просто оставить его в покое.

Надо заметить, что причиной взрыва начальника может являться некто, кого в данный момент нет на работе. Если вы сумеете докопаться до подобной причины, то полезно объяснить это Гранате... Впрочем, что бы ни вызывало вспышки гнева Невыносимого, если вы найдете силы и желание ежедневно уделять немного внимания его проблемам, поддерживая разговор и выслушивая жалобы этого человека, то можете быть уверены — это приведет к снижению накала и сокращению числа его приступов. Вполне возможно, вы станете одним из немногих, кто будет защищен от нападков Гранаты.



Неразбериха в восточной компании: Ирант против Ирана

Чет и Дэйв — деловые партнеры. Они хозяева фирмы «Чикаго — творческая инициатива». Основа их бизнеса — новые идеи. Так вот, представьте: каждый рабочий день этих людей напоминает поле боя, где Чет — Граната, а Дэйв — Танк. Однажды, в минуту перемирия, Дэйв-Танк спросил Чета-Гранату, что больше всего не устраивает Чета в работе с ним. К удивлению Дэйва, Чет ответил, что его партнер, к сожалению, на дух не переносит новых идей. Каково?! Танк почувствовал, что его охватывает ярость. Однако ему удалось взять себя в руки и спокойно спросить: «А с чего ты взял, что я противник новых идей?» Чет-Граната объяснил: «Когда бы я ни пришел к тебе со своими разработками, ты непременно к чему-нибудь прицепишься и начинаешь безжалостно критиковать мои предложения. Ты не в состоянии понять их достоинств». Неожиданно Дэйва осенило. Он понял, что основное намерение Чета состоит в том, чтобы получить одобрение, тогда как для него самого главное — выполнить задачу. Дэйв постарался восстановить в памяти все этапы своего бесконечного конфлик-

та с партнером. Постепенно ситуация прояснилась: каждый раз, когда Дэйв слышал из уст Чета новое предложение, он сразу же старался заглянуть в будущее и увидеть все последствия этой затеи. И чем больше идея ему нравилась, тем больше погрешностей он старался в ней отыскать. Находясь во власти своего основного намерения, Дэйв просто забывал выразить одобрение прекрасным предложениям Чета. Только сейчас Дэйв осознал, что именно он постоянно выдергивал чеку Чета-Гранаты. Для некоторых людей, находящихся во власти намерения выполнить задачу, нет ничего более неприятного, чем Граната во время приступа гнева. Но поскольку Дэйв-Танк постоянно атаковал своего партнера, Граната отвечал ему бесконечными взрывами. Понятно, что рабочий день в этой фирме превращался в постоянный конфликт.

Однако Дэйв, осознав причины бесконечных размолвок, нашел способ раз и навсегда покончить с ними. Он научился «задерживать дыхание», когда Чет приходил к нему с новыми предложениями. Теперь Дэйв, выслушав своего партнера, первым делом высказывает слова одобрения: «Спасибо, Чет. Это потрясающая идея!» Затем он некоторое время ждет, пока его благодарность дойдет до Чета, и только после этого приступает к делу: «А теперь давай попробуем просчитать следующий шаг. Как ты думаешь, на какие трудности мы натолкнемся, реализуя твое прекрасное предложение?»

Таким образом Дэйв, начиная деловое обсуждение, выражает свою благорасположенность к основному намерению Чета получить одобрение окружающих. Затем он приступает к своему основному намерению — выполнить задачу, для этого Дэйв ясно и точно ставит вопросы, которые помогают партнерам разобраться, к каким последствиям приведет внедрение новой идеи. Дэйв, обнаружив истинную причину конфликта, внес в отношения со своим партнером, казалось бы, незначительные изменения, но посмотрите — произошло чудо! — для деловых партнеров совместная работа друг с другом превратилась из ежедневной пытки в удовольствие.

Сила положительного плана

Марк и Марджи решили наконец покончить с многолетними разногласиями и обратились к консультанту по семейным отношениям. Первой заговорила Марджи, весьма агрессивно осветив свои отношения с мужем:

— Он не любит меня. Все трудности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся, приходится решать мне одной!

Сказав это, Марджи прямо на глазах завелась: ее лицо запылало гневом. Марк тут же заявил психологу:

— Посмотрите, она же истеричка, просто не может держать себя в руках.

Не вызывало сомнения, что сейчас прямо в кабинете разразится скандал. Но психолог вовремя остановил клиентов:

— Марджи! Марк! Прекратите. Вы пришли ко мне, чтобы выявить то, что так ненавидите друг в друге, а не для того, чтобы выплескивать эту ненависть. Давайте спокойно во всем разберемся.

В результате беспристрастного и тщательного анализа жизни этой супружеской пары выяснилось следующее. Марджи чрезвычайно чувствительна к малейшим нюансам во взаимоотношениях с мужем. Однако Марк, человек несколько иного склада, не чувствовал, что пора выяснять отношения с женой, пока не раздражался очередной скандал. Без этих вспышек гнева он, скорее всего, вообще не замечал бы, что между ним и Марджи существует какой-то нерешенный вопрос. В результате могло бы случиться и так, что, проснувшись как-то утром, Марк даже не узнал бы о том, что их отношения давно закончились. Взглянув на происходящее с этой точки зрения, Марк признал, что в чересчур экспрессивном поведении жены есть свои несомненные достоинства.

Молчание Марка — это его защита от самого себя: он боится высказаться начистоту и тем самым оскорбить жену. Марк глубоко уверен, что однажды высказанное слово ненависти ничем не исправить. Поэтому он предпочитает отмалчиваться и оставаться внешне спокойным, когда внутри у него все кипит. Посмотрев на поведение мужа под таким углом зрения, Марджи поняла, что некоторое отчуждение супруга во время ее взрывов служило им обоим скорее на пользу, нежели во вред.

Марк и Марджи покинули кабинет психолога другими людьми. Спустя 21 год супружеской жизни они поняли друг друга! Теперь, когда жена взрывается, Марк, вместо того чтобы думать про себя: «Чертова истеричка!», отлично понимает, что это всего лишь сигнал к тому, что пора серьезно поговорить. Поэтому, как только жена начинает заводиться, муж нежно склоняется к Марджи и ласково произносит: — Дорогая, поскольку тебя это так задело, я понимаю, что это очень важно для нас обоих. Нам нужно поговорить. Я не хочу, чтобы ты так волновалась.

А ведь это именно то, что страстно хочет услышать Граната! В конце концов поведение мужа убедило Марджи в том, что Марк в любую минуту откликнется на ее призыв о помощи и окажет необходимую ей поддержку. Эта уверенность предотвратила большую часть взрывов гнева.

Когда муж во время скандалов отстраняется от нее, Марджи уже не думает в бешенстве: «Он ненавидит меня!» Вместо этого ей приходит в голову мысль о том, что молчание Марка — это признание в любви и он просто не хочет сейчас обидеть ее случайно сорвавшимися неосторожными словами. Конечно, это помогает ей успокоиться и сказать:

— Почему бы нам вместе не подумать об этом. Давай поговорим на эту тему вечером.

Таким образом, решение проблемы не откладывается на неопределенный срок.

Это делает Марджи более спокойной и доброжелательной. В свою очередь, подобное поведение жены не дает Марку повода уходить в себя. Разговаривать им стало куда легче, поэтому и возникающие в этой семье вопросы решаются теперь гораздо быстрее и плодотворнее. Марк и Марджи научились жить счастливо. По крайней мере, большую часть времени.



ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

**При общении с Гранатой ваша цель —
взять контроль над ситуацией в свои руки.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ:

- Привлеките внимание Гранаты.
- Цельтесь в суть.
- Ослабьте давление.
- Возьмите тайм-аут.
- Предотвращайте взрыв Гранаты.

ВСЕГДА СОГЛАСНЫЙ



НА СОБРАНИИ СОТРУДНИКОВ ФИРМЫ ГОСПОЖА РУКЛИН, менеджер по торговле, искала добровольцев в помощь Джемми, занятой подготовкой коммерческих предложений для компании «Авекс». Эту сложную и ответственную работу требовалось сделать всего за две недели. Управляющая вопросительно посмотрела на подчиненных. Ее взгляд остановился на Тери, которая застенчиво улыбалась, всем своим видом выражая согласие. Девушка нерешительно взглянула на своих коллег и приняла предложение...

Джемми и Тери решили обговорить детали предстоящей работы за обедом. Но буквально за пять минут до назначенного часа молодая сотрудница позвонила Джемми и, сославшись на неотложные дела, отказалась от встречи. Поэтому женщинам пришлось договариваться обо всем по телефону: Тери вызвалась собрать нужную информацию по отделам, оформить ее в виде документов и сделать плакаты с графиками и таблицами, а на долю Джемми оставалась подготовка самого совещания. Через неделю Джемми позвонила молодой коллеге и поинтересовалась, как идут дела и готовы ли необходимые данные по бухгалтерии. Девушка радостно ответила, что все идет прекрасно, а в бухгалтерию она сходит завтра прямо с утра. В день совещания Джемми ужасно волновалась, по этому случаю она даже накануне купила новый костюм (надо сказать, что это ее немного успокоило). Последние приготовления прошли без сучка и задоринки. Госпожа Руклин специально зашла к ней в кабинет, чтобы напомнить, насколько важно получить согласие от компании «Авекс». Джемми то и дело поглядывала на часы — стрелки словно бы стояли на месте — предполагалось, что Тери зайдет за ней ровно в час дня. Однако в пять минут второго Джемми

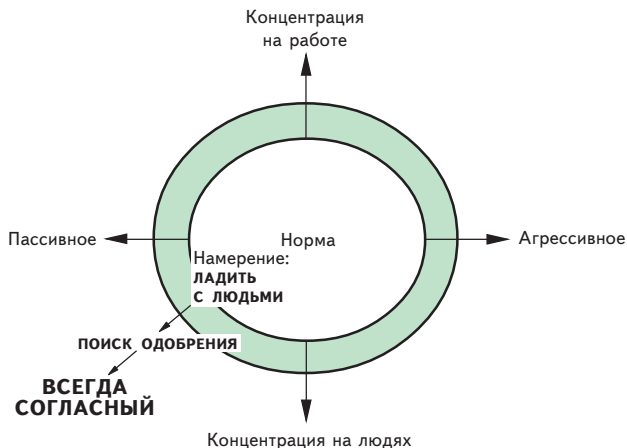
ми решила, что пойдет к Тери сама. Джеми обнаружила девушку в ее кабинете склонившейся к экрану компьютера и яростно стучащей по клавишам клавиатуры. Джеми удивленно воскликнула: «Тери! Что ты делаешь?! Мы с тобой должны были встретиться еще пять минут назад! Разве в последний момент можно что-либо изменить? Ведь все должно быть давным-давно готово». Тери подняла голову и жизнерадостно произнесла: «Дорогая, привет, извини, я совершенно забыла о времени. Конечно, последняя минута ничего не решает, просто я помогаю Фрэнку, он сегодня занят на погрузке товара и поэтому просил меня помочь... Можешь ли ты подождать несколько минут?» Джеми изменилась в лице: «Фрэнк на погрузке?! Несколько минут?! Тери, у нас нет ни секунды... Мы опаздываем. Лучше скажи, где коммерческие предложения?..» Тери развернулась к заваленному бумагами столу и принялась лихорадочно в них рыться: «Вот первое... и... вот второе...» По мере того, как девушка извлекала один за другим совершенно измятые документы, лицо Джеми бледнело прямо на глазах. Наконец она дрожащим голосом произнесла: «Тери, но это, наверное, черновики, они в таком странном виде... А где графики?» Молодая сотрудница на секунду задумалась, а затем беспечно ответила: «Джеми, дорогая, извини меня, но я не смогла составить их, а отдел Мэри реорганизуется, и у меня просто духу не хватило просить их...» Джеми не сумела вымолвить ни слова, пол под ее ногами закачался, и она буквально рухнула на стул: чтобы не опоздать на деловую встречу, нужно выйти через пять минут, а времени на то, чтобы исправить ситуацию, не осталось. Тери все еще что-то говорила, но Джеми уже не слушала ее, она представила лицо госпожи Руклин и в отчаянии подумала: «Господи! Что же мне делать?!»

Согласившись помочь подготовить коммерческие предложения, Тери знала, что это будет нелегко. Однако ее желание ладить с людьми, в данном случае с коллегами, стремление угодить госпоже Руклин, быть полезной фирме оказалось куда сильнее доводов рассудка. Тери, подобно всем Всегда Согласным, сосредоточена как на отношениях с окружающими, так и на выполнении задания. Такое смещение фокуса на людей и фокуса на работе приводит к тому, что Всегда Согласные просто не в состоянии правильно организовать свой труд. Невыносимый легко дает самые невероятные обещания, поскольку его жизнь полностью связана с желаниями других людей. Обещая выполнить чью-либо

просьбу, Всегда Согласный не анализирует задание и не думает о последствиях для себя и для других в результате провала порученного дела. Невыносимый считает, что, если кто-то попросил его о чем-то, значит, надо ответить «да». Такой человек всегда надеется на чудо, дескать, все образуется само собой. Когда же этого не происходит, Всегда Согласный испытывает искреннее недоумение и даже приходит в ужас. Однако он вовсе не чувствует себя виноватым: всегда находятся обстоятельства, которые сильнее нас, поэтому, по его мнению, жалеть нужно его самого. К тому же вокруг столько хороших людей — они обязательно поймут и простят Всегда Согласного. Тем более что он всегда готов извиниться и подробно объяснить причины, которые привели его (и всех, кто на него рассчитывал) к неудаче. Впрочем, если вы серьезно рассердились или обиделись на Невыносимого, он, конечно, виду не подаст, но внутренне, будьте уверены, весь закипит от злости. Нет-нет, Всегда Согласный никогда не станет портить с вами отношения, поскольку страстно жаждет ладить с людьми. Но даже если удалось получить от Невыносимого признание его вины и он рассыпался в извинениях и клятвенно пообещал, что подобного больше не повторится... — не верьте его обещаниям, придет время, и он так же спокойно их нарушит.

Твердо отстаивайте свою позицию

Предположим, что Всегда Согласный наобещал вам с три короба, но ничего не выполнил, да еще и с невинным видом стал оправдываться... Вы, разумеется, предпочитаете высказать все, что думаете о нем. Всегда Согласный виновато кивает головой и опять, подчиняясь непреодолимому желанию ладить с людьми, обещает, что сегодня же изменится, все исправит и т. д., и т. п. Что бы вы ни заявили в пылу праведного гнева, резких слов в ваш адрес не будет — Всегда Согласный скорее прибегнет, если так можно выразиться, к пассивной агрессии. Таким образом, заставив Всегда Согласного прочувствовать свою вину, как следует отчитав его и добившись от него самых нелепых обещаний, вы ничего не измените, разве что можете навсегда закрепить



привычку Невыносимого вести себя в подобном стиле. Конечно, после всего пережитого вам придется довольно глубоко заглянуть к себе в душу, чтобы обнаружить искреннюю заботу о Всегда Созласном. Нужно учитывать, что люди, основное намерение которых — ладить с окружающими, очень чувствительны к любому изменению вашего отношения к ним, поэтому, почувствовав малейшую фальшь, они сразу же замыкаются в себе. Так что может понадобиться немало терпения и искусства, чтобы превратить Невыносимого в отличного работника и друга. Приступая к этой затее, помните: у Всегда Созласного просто не хватает умения правильно спланировать и проанализировать свою работу, а постоянные авралы и вечные накладки и вовсе дезорганизуют его. Невыносимый просто-напросто не может осознать, что именно мешает ему доводить дело до конца.

Ваша цель: получить от Всегда Созласного обещания, на исполнение которых можно рассчитывать

Получив от Невыносимого согласие взяться за работу, которую он наверняка сможет выполнить, вы поможете ему укрепить свою пошатнувшуюся репутацию и заодно обучи-

те его правильно и рационально вести дела. Надо сказать, что подобная ситуация складывается и у Сделаю Потом, который тоже избегает столкновений с людьми, боится конфликтов и постоянно подводит окружающих (хотя природа этого поведения иная, нежели у Всегда Согласного, и заключается она в нежелании принимать решения). Разница между этими типами Невыносимых Людей в том, что у Всегда Согласного получить согласие чрезвычайно легко, а у Сделаю Потом практически невозможно, но результат-то один и тот же: полный провал порученного дела. Необходимо убедить Всегда Согласного в том, что хорошее — всего лишь хорошее, а надежное — дважды хорошее. Ваша цель: создать такие условия, чтобы Невыносимый мог выполнить порученное дело.

ШАГ 1. ПОСТАРАЙТЕСЬ ОБЕСПЕЧИТЬ НАДЕЖНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЯ

Сопутствующие вашей просьбе обстоятельства должны быть такими, чтобы Невыносимый мог как следует и в срок справиться с порученной работой. Для этого необходимо вместе с ним детально изучить все подробности предстоящего задания, делая упор на реальность или нереальность выполнения поручения. Разговор должен быть дружелюбным и доверительным. В этом случае любые сомнения, возникающие у вас или у Всегда Согласного, можно спокойно обсудить. Беседовать с Невыносимым можно сколько угодно раз, но, главное, не забывать постоянно проявлять благорасположенность к Невыносимому Человеку, выражая ее мимикой, взглядом, своим эмоциональным состоянием, а также словами.

ЧЕРЕЗ НЕДЕЛЮ ПОСЛЕ ПОЛНОГО ПРОВАЛА ПЕРЕГОВОРОВ

Джеми, немного придя в себя, зашла к Тери.

Джеми решила: раз они работают в одной команде, то, во избежание подобных промахов в будущем, необходимо серьезно обсудить происшедшее.

— Тери, ты можешь уделить мне немного времени?

— Конечно, конечно... — застенчиво согласилась Тери.

Джеми постаралась, чтобы каждое ее слово дошло до сознания молодой сотрудницы:

— Тери, ты мне очень нравишься. Ты хороший друг, добросердечный человек, и я уверена, что мы можем отлично сработаться. С момента неудачи с коммерческими предложениями для «Авекса» я чувствую, что в наших отношениях остается какая-то недоговоренность.

Подобное сосредоточение внимания на человеке — концентрация на людях — предполагает обращение к чувствам. Говоря о дружеском отношении к Невыносимому, обсуждая будущие взаимоотношения, вы сумеете создать такую доверительную атмосферу, что через некоторое время можно будет приступить к обсуждению случившегося.

— Тери, я уверена, что ты действительно собиралась сделать все как можно лучше (подтверждение положительного намерения). К сожалению, непредвиденные обстоятельства помешали тебе. Вся сложность ситуации заключалась в том, что я узнала о твоих непреодолимых трудностях слишком поздно, когда исправить что-либо уже не было времени. Если мы и впредь будем продолжать работать вместе, то нам просто необходимо быть совершенно открытыми друг перед другом. Ты можешь быть до конца откровенна со мной. Я, в свою очередь, тоже хочу высказаться начистоту.

Джеми, ожидая от Тери ответа, пристально наблюдала за нею. Наконец девушка смущенно произнесла:

— Знаешь, мне действительно очень неприятно, что так получилось, и ты, наверное, не поймешь меня, но я действительно совершенно не виновата.

Джеми кивнула в знак согласия головой:

— Ты права. Мне на самом деле очень трудно понять это, но я хочу разобраться в том, что случилось, чтобы избежать подобных недоразумений в будущем.

Каждая минута откровенной беседы со Всегда Согласным — это ваш задел на будущее в дальнейших отношениях с ним. По мере того как общение с Невыносимым становится все доверительнее, у вас появляется уникальная возможность понять все нюансы чувств и мыслей этого человека, что в конечном счете поможет положить конец его невыносимому поведению и позволит вам получить отличного помощника и верного товарища. Нужно учесть, что к разговору с Невыносимым надо как следует подготовиться. Ведь даже одна беседа со Всегда Согласным, проведенная не только с

умом, но и с чувством, может привести к желаемому результату. Зато в случае неудачи вас ждут конфликты, ссоры и прочие прелести Невыносимого поведения. Так что не торопитесь: обдумайте предстоящую беседу от начала до конца, проявите терпение, выберите подходящую момент... и в добрый путь.

ШАГ 2. БУДЬТЕ ДО КОНЦА ЧЕСТНЫМИ

Если Всегда Согласный обижен или зол на вас и считает, что он ни в чем не виноват, то постарайтесь отнестись к этому с пониманием. Спокойно, не делая поспешных выводов, выслушайте Невыносимого и постарайтесь как следует разобраться в его чувствах. После этого вернитесь к конфликту и ясно и доходчиво объясните Всегда Согласному причины его возникновения. И еще, не забудьте в конце беседы поблагодарить Невыносимого за честность в разговоре и подчеркнуть, что вы по-настоящему цените это.

▲ — ТЕРИ, ПОМОГИ МНЕ РАЗОБРАТЬСЯ, как получилось, что ты не справились с заданием? Что помешало тебе как следует подготовиться к совещанию? **▲**

— Честное слово, я хотела выполнить поручение как можно лучше, но я не виновата: ведь вокруг столько людей, которые могли бы помочь мне, однако похоже, что всю работу решили свалить на меня одну.

Джеми кивнула головой в знак согласия со словами девушки и произнесла:

— Черт возьми! Ты права, конечно же, каждый сотрудник нашей фирмы мог бы тебе помочь. Я понимаю: ты рассчитывала на содействие коллег, когда согласилась на просьбу госпожи Руклин. Но просила ли ты кого-нибудь выручить тебя?

Тери в задумчивости поглядела в окно и как-то неопределенно протянула:

— Вообще-то, на самом деле все не совсем так, как я рассказала тебе. Начать с того, что у меня уже тогда было полным-полно дел. А тут еще возникли неожиданности: сначала оказалось, что отдел Мэри реорганизуется, потом коротышка Фрэнк обратился ко мне со своей просьбой, и я не смогла отказать ему.



Джеми подавила вполне естественное желание возразить молодой сотруднице, вместо этого она опять согласно кивнула головой и мягко сказала:

— Получается, что у тебя совсем не осталось времени на поручение госпожи Руклин? Почему же ты не поставила ее об этом в известность? В конце концов, ты могла бы обратиться с этим и ко мне.

— Я не хотела никого огорчать. Ты же знаешь, как это неприятно.

— Тери, но ведь никто же не знал, что ты испытываешь. Поэтому ничего удивительного, что все произошло таким неприятным образом. Однако очень хорошо, что ты мне сейчас откровенно все рассказала. Я очень ценю твою честность.

Обратите внимание: Джеми поблагодарила Тери за ее честность и откровенность, вместо того чтобы высказать свое мнение по поводу поведения молодой сотрудницы. Поощрите искренность Всегда Согласного, и таким образом вы сможете избежать многих неприятностей с Невыносимым в будущем.

ШАГ 3. ПОМОГИТЕ ВСЕГДА СОГЛАСНОМУ НАУЧИТЬСЯ КАК СЛЕДУЕТ ПЛАНИРОВАТЬ СВОЮ РАБОТУ

Внимательно выслушав Невыносимого, вы, скорее всего, разберетесь, почему в его работе постоянно происходят досадные проколы. Поэтому на следующем этапе настало время приступить к обучению Всегда Согласного.

Поскольку умение планировать работу приходит не сразу, а по мере накопления некоторого опыта, вам лучше всего обратиться к прошлому и постараться «изменить ход событий». Именно так, анализируя прошлое, можно научить Всегда Согласного исполнять обещания в будущем.

— **ТЕРИ, Я ХОЧУ, ЧТОБЫ ТЫ ПОНАЛА:** работать в команде и поддерживать дружеские отношения можно только в одном случае: если твои товарищи могут рассчитывать на тебя, а ты — на них. Тери, вернись, пожалуйста, мысленно на несколько недель назад, в ту минуту, когда ты дала согласие помочь мне. Скажи, как бы ты поступила, если бы такое случилось сегодня?

Не сомневаемся, для вас, как и для Джеми, ответ на этот вопрос очевиден, а вот Тери... глубоко задумалась. Однако Джеми все-таки удалось убедить девушку, что у нее были возможности уже на собрании взяться за это дело совершенно по-другому. Тери должна была сразу сказать, что возьмется за это поручение только как член команды, в расчете на помощь коллег. Если девушка не решилась заявить об этом или растерялась, нужно было немедленно обратиться к госпоже Руклин. Понятно, что молодая сотрудница не нашла в себе сил оказать давление на реорганизующийся отдел, но в этом случае можно было попросить поговорить с несговорчивой Мэри опытную Джеми. Необходимо хорошо представлять себе важность порученного дела, тогда просьба о помощи прозвучит серьезно и ответственно. Ведь надежность в отношениях — это составная часть как работы в команде, так и настоящей дружбы. Воспользуйтесь прошлым опытом общения с Всегда Согласным. Задавайте Всегда Согласному конкретные, ясные вопросы: «Что, собственно, вам помешало в работе?» или «Что можно было предпринять для спасения положения?» Помогите Всегда Согласному разобраться в том, как начать дело и как его закончить, пусть он поймет последовательность действий, которые ему необходимо выполнить в ходе работы над заданием.

Надо сказать, что Всегда Согласный, будучи человеком, главным для которого является желание ладить с людьми, вряд ли обратится к кому-нибудь с просьбой объяснить ему «технология» успешного выполнения порученных дел. Поэтому вам необходимо раз и навсегда убедиться, что Невыносимый уяснил: люди, которые мешают ему работать, его загруженность поручениями и т. д. — это и есть основные признаки неорганизованного труда.

Не думайте, что мы предлагаем вам выполнять за Всегда Согласного его работу — вовсе нет, как раз этого делать ни в коем случае нельзя! Однако лучше потратить свои силы и энергию на доброе дело, в данном случае на работу с Невыносимым, нежели на пустые переживания по поводу случившегося провала или тревожные ожидания будущих неприятностей. Итак, не пожалейте труда и времени, используйте их для обучения Всегда Согласного основам де-

лопроизводства, создайте вокруг Невыносимого доброжелательную атмосферу, и вам больше не придется страдать от недобросовестного поведения этого человека.

ШАГ 4. ПРОСЛЕДИТЕ ЗА УСПЕШНЫМ ЗАВЕРШЕНИЕМ ДЕЛА

В конце разговора поблагодарите Всегда Согласного за проявленное терпение и помощь, которую он оказал, согласившись разобраться в ситуации. Спросите его, как он поступит в следующий раз, если вдруг поймет, что не в состоянии выполнить обещание.

Конечно, главная задача заключается в том, чтобы обеспечить успешное завершение начатого Невыносимым дела. Предлагаем пять простых способов обеспечить выполнение Всегда Согласным обещанного:

- Попросите его дать вам честное слово. Самый простой из предлагаемых способов — взять у Всегда Согласного «слово чести». Посмотрите Невыносимому Человеку прямо в глаза и попросите его дать честное слово довести обещанное до конца, независимо от складывающихся обстоятельств. Согласие, связанное со словом чести, это куда более серьезное обещание, чем просто кивок головы или небрежно брошенное «м-м» или «да»;
- Попросите его рассказать, как он будет выполнять обещанное. Во время этого разговора проявляйте благорасположенность к Невыносимому, возвращаясь к сказанному и разъясняя детали предстоящей работы. Например, начните обсуждение словами: «Нам обоим необходимо удостовериться, что мы правильно поняли друг друга. Ты мог бы мне рассказать, что ты должен сделать и когда?»
- Чтобы помочь Всегда Согласному хорошо запомнить то, что от него требуется, попросите его прямо при вас записать на листке бумаги задание и график его выполнения. Эту записку прикрепите над столом Невыносимого так, чтобы он мог ее хорошо видеть. Надо сказать, что наиболее организованные и работоспособные люди утверждают: сам факт за-

писывания поручений на бумаге не только помогает как следует запомнить, что и когда нужно сделать, но и делает выполнение задания более реальным;

- Определите крайний срок. «Необходимо положить проект ко мне на стол в 10 часов 23 минуты». Большинство людей ориентируются как раз на крайний срок. Поэтому если вы поставите несколько необычное время выполнения, то оно запомнится легче.
- Опишите последствия, которые возникнут в случае провала порученного дела. Итак, последний из предлагаемых способов — в деталях рассказать о том, что произойдет, если данное обещание не будет выполнено вовремя. Лучше всего это сделать в форме, наиболее приближенной к реальности, например: «А теперь предположим, что сейчас среда, 10 часов 23 минуты, а проект не готов. Давай обсудим, как отреагируют на это люди, работа которых зависит от выполнения твоего задания, что скажет начальство и т. д.

ШАГ 5. УКРЕПЛЯЙТЕ ВАШИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ВСЕГДА СОГЛАСНЫМ

Старайтесь любое общее дело, разговор или даже случайную встречу использовать для улучшения ваших отношений с ним. Не забывайте высказать Невыносимому признательность за проявленную откровенность в разговоре, создавайте из каждого случая успешного выполнения Всегда Согласным своего обещания положительный прецедент. Старайтесь мягче относиться к Невыносимому, если он все-таки не сдержал слова. Ведь такое с ним, особенно в первое время, будет случаться часто, поскольку Всегда Согласный еще не освоился как следует с ведением рационального делопроизводства. Резкая отповедь за сорванное дело может привести лишь к ненужным обидам и конфликтам.

Мы хотим предложить вам последовательность действий для укрепления отношений с Невыносимым:

- Объясните в подробностях, к чему привел провал порученного дела. Делайте это дружелюбно и ис-

кренне: «Тери, ты взяла на себя обязательство работать вместе со мной над коммерческими предложениями, а в результате...»

- Скажите, что вы потеряли доверие окружающих: «В результате мы выглядели весьма кисло как перед важными заказчиками, так и перед госпожой Руслин, которая была просто убита. Мы с тобой потеряли доверие...»
- Признайтесь, что вы испытываете по этому поводу: разочарование, гнев, подавленность и т. д. Не преувеличивайте, говорите все как есть: «Тери, я разочарована и расстроена всем этим».
- Напомните Невыносимому о его положительном намерении: «Это так не похоже на тебя!», даже если это не очень-то соответствует действительности. Человеку свойственно скорее стремиться выполнить положительное намерение, чем отказаться от него: «Тери, подводить людей — это так не похоже на тебя. Знаю, что ты очень хотела заниматься этой важной работой, быть хорошим членом команды, и теперь сама прекрасно понимаешь, что не должна давать обещаний, которых не можешь сдержать».
- Поинтересуйтесь, что Невыносимый извлечет из полученного опыта или как он поступит, если повторится та же ситуация. Это заменит отрицательные воспоминания полезным опытом. «Тери, скажи мне, как бы ты поступила, если бы эту работу предстояло выполнить снова?»

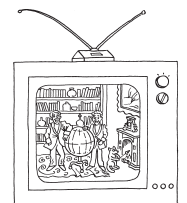
Пользуясь данным методом, вы можете превратить поражение в ваш общий успех. Эту же тактику следует применять для укрепления взаимоотношений, когда Всегда Согласный успешно завершил то, что обещал. Обычно, если человек сдержал слово, он слышит короткое «спасибо» и все. С такими людьми, как Всегда Согласный и Сделаю Потом, ваше «спасибо» должно повисить вероятностью выполнения обещаний в будущем.

В случае успешного выполнения обещания должна применяться следующая тактика:

- Поясните Всегда Согласному по возможности более точно, что именно он сделал правильно. Старайтесь придерживаться только фактов: «Тери, ты обещала подготовить коммерческие предложения и действительно сделала то-то и то-то».
- Скажите Невыносимому, какое впечатление произвели его способности на других: «Тери, представь, в результате клиент решил вести дела только с нами, госпожа Руклин вне себя от счастья, даже помолодела на десять лет».
- Признайтесь Всегда Согласному, какие чувства вы испытываете в связи с этим: довольны, под большим впечатлением, благодарны и т. п.: «Тери, я страшно признательна тебе за то, что ты позаботилась о дополнительной информации. К тому же меня впечатлил замысел твоего предложения! А графики были просто великолепны! Именно благодаря твоей работе мы сумели показать товар лицом. Без твоего участия совещание не прошло бы настолько успешно. Большое тебе спасибо за старание и усердие».
- Постарайтесь в успешно выполненном деле обнаружить положительное намерение. Скажите Невыносимому: «Вот это мне в тебе и нравится». Пусть эти слова ассоциируются с выполнением данного вам слова: «Знаешь, Тери, мне это в тебе действительно нравится. Ты замечательно умеешь собирать и классифицировать информацию. Это действительно здорово!»
- Дайте Всегда Согласному понять, что и в будущем вы с удовольствием будете с ним сотрудничать: «Тери, было бы настоящим удовольствием и дальше работать с тобой. Я с нетерпением жду следующего совместного задания».

Построив подобным образом взаимоотношения со Всегда Согласным или Сделаю Потом, вы не только приобретете надежных исполнителей, но и получите необыкновенное удовлетворение от того, что помогли этому человеку.

РЕШАЮЩИЕ МИНУТЫ В ЖИЗНИ НЕВЫНОСИМЫХ ЛЮДЕЙ



Нереальные обещания

— Просто не представляю, как я со всем этим управлюсь, — упавшим голосом призналась Кристи. — Нужно подготовить доклад Джонсону и новые рекомендации...

Ее настроение немного поднялось, когда Бекки спросила:

— А как твой Джонни, у него уже выпал передний зуб?

— Да, — ответила Кристи, — выпал, и теперь малыш выглядит просто очаровательно.

— Однако, Кристи, если тебе надо сделать сегодня все, о чем ты говорила, то нечего расслаживаться в столовой — лучше побыстрее принимайся за дело.

— Согласна, согласна, — пробормотала Кристи, осматриваясь по сторонам в поисках знакомых лиц. Ее взгляд перехватил Гарри, он поднялся из-за своего столика и подошел к девушкам:

— Привет, девчонки! Послушай, Кристи. Я здорово отстал со сбором информации для квартального доклада. Не могла бы ты помочь мне найти кое-какие цифры...

— Конечно, конечно, — с радостью согласилась Кристи.

— Спасибо. Ты настоящий друг. Увидимся позже.

У Бекки рот открылся от изумления:

— Кристи?! Ты шутишь? Ты понимаешь, что натворила?

— А что?

— Так вот, — ответила Бекки, — собрать эти цифры непросто, тебе придется как следует поработать: в лучшем случае это займет два часа. Тебе же сегодня еще необходимо готовить рекомендации к докладу, ты просто не справишься к пяти часам.

Кристи опустила глаза и грустно заметила:

— Бекки, дорогая, я просто не подумала об этом.

— Представь, что будет чувствовать Гарри, если ты не выполнишь его просьбу, ведь он провалит свой доклад. А что будет с Джонсоном и теми людьми, которые так рассчитывают услышать от него новые рекомендации? (Покажите Невыносимому будущее.)

— Ну, над докладом Джонсона, надеюсь, смогу поработать позднее...

— А твоя семья?

— Ох, мне надо забрать малыша из детского сада! Что же мне делать?!

— Знаешь, Кристи, если тебя кто-нибудь о чем-нибудь просит, возьми за правило: прежде чем дать согласие, взгляни на свое расписание. (Помогите Невыносимому освоить делопроизводство.) Тогда ты сможешь давать реальные обещания. Ведь никто не хочет, чтобы ты была излишне перегружена.

— Что мне теперь делать с Гарри?!

— Будь откровенна с ним. Добрые взаимоотношения строятся на честности. (Выражение благорасположенности к основному намерению Кристи — ладить с людьми.) Он оценит это сейчас, когда еще есть время попросить помочь кого-нибудь другого.

— Хорошо, я поговорю с ним.

— Отлично. Сейчас 12:28. Ты придешь в кабинет Гарри для разговора с ним между 12:59 и 13:06, так? (Подтверждение обязательства.)

Кристи засмеялась и поспешила к Гарри. Она была совершенно откровенна, и он не только прекрасно понял Кристи, но и сам предложил помочь ей немного в подготовке рекомендаций для доклада Джонсона.

Рождество, которое могло не состояться (реальная граматургия фантастического происшествия)

Северный полюс. Пинки, маленький эльф с грустными глазами, взволнованно сообщил: «Ужас! Ужас, все пропало. Мы просто в отчаянии — обещанное оборудование не прибыло. А ведь подготовка к празднику движется просто с черепашьей скоростью, так что, вполне возможно, в этом году Рождество не состоится!» Рашель — советник по проведению Нового Года от ООН — обеспокоенно спросила гнома: «Пинки, а кто-нибудь разговаривал с Санта-Клаусом?» Эльф утвердительно закивал головой и пропищал: «Конечно, конечно... он сказал нам то, что мы хотели услышать, да ведь с тех пор ничего не изменилось». Рашель обнаружила Санту в его кабинете. Он, как всегда, был в отличном настроении. Советник ООН решительно произнесла: «Санта! Прошло ровно два месяца с тех пор, как вы поклялись эльфам, что поменяете старое оборудование на новое. Однако все остается как прежде и по сей день: каждую минуту что-нибудь выходит из строя, качество продукции просто отвратительное... Я не могу поверить, что вы не сдержали своего обещания! И вот результат! — Рашель бросила прямо на стол Санта-Клаусу кипу рекламаций. — В таких условиях работать невозможно!» Санта погладил свою бело-

снежную бороду и благодушно ответил: «Дорогая, я как раз сейчас собираюсь... ну, в общем, доставить это оборудование и действительно это сделаю. Я как раз этим в данный момент занимаюсь. Да, придется еще немного подождать. И все будет в порядке... Правда, правда. Может, вы хотите чашечку чаю?» — «Чаю?! Не хочу!! Мне нужны результаты!» — и Рашель ураганом вылетела из кабинета Санты. Вечером муж Рашель сказал ей: «Дорогая, ты ворвалась к самому Санта-Клаусу в кабинет, напугала его до смерти — в конце концов, так нельзя себя вести... Лучше сходи к нему снова и постарайся как следует выслушать его. Разговаривай с ним так, чтобы он не побоялся быть с тобой откровенным до конца. Возможно, дело движется быстрее, чем тебе кажется». Рашель показалось, что ее муж знает больше, чем говорит, он явно на что-то намекал. К тому же ее успокоил спокойный тон и терпение, с которым он разговаривал с ней. Вероятно, именно это и требовалось Рашель, чтобы прийти в себя. На следующий день в дверь кабинета Санта-Клауса вежливо постучали. Белобородый старичок весело отозвался: «Хо-хо-хо! Давайте входите, открыто». Санта сидел спиной к двери и разглядывал вывешенные на стене детские рисунки, которые ему присылали ребяташки со всего света.

— Санта... Нам надо поговорить. Сегодня я не буду кричать, обещаю. Если нам и дальше придется работать вместе, я хочу, чтобы ты мне полностью доверял, а я буду доверять тебе. Мы должны быть до конца откровенными друг с другом. Давай разберемся, что происходит. (Создание атмосферы, в которой не страшно быть до конца честным.) Если ты хочешь мне что-нибудь рассказать, то сейчас как раз самое время. Санта, ты помнишь свое обещание сдать в металлолом устаревшее оборудование и приобрести новое?

— Да... я обещал и собираюсь выполнить это.

— Санта, тогда ответь, что же мешает тебе сдержать слово?

— Ну, э-э-э... из-за возврата заказов...

Рашель с холодной решительностью перебила старичка:

— От кого?! Когда вы отправили игрушки? (Прояснение частных.)

— Вообще-то, на самом деле это не совсем так, я еще не отправлял подарки... Просто у нас нет денег... Но я со дня на день жду поступлений и тогда тотчас заменю оборудование.

— Так вся причина в том, что у нас не хватает денег? (Возврат к сказанному.)

Санта грустно вздохнул и признался:

— Да!

— Так почему же ты не сказал мне об этом два месяца назад, когда я впервые начала приставать к тебе с этой просьбой?

— Рашель, я не хотел тебя расстраивать.

— Санта, я ценю твое желание не беспокоить меня, ты в самом деле очень добр. (Благодарность за откровенность). Но работа на уста-

ревшем оборудовании нервирует эльфов, качество нашей продукции значительно ухудшилось. Еще хуже то, что ты не сдержал своего слова, — это совершенно выбило гномиков из колеи. А теперь расскажи-ка мне все по порядку.

И Санта со вздохом облегчения поведал о своих трудностях:

— Ты знаешь, Рашель, что фабрика по производству рождественских подарков полностью пришла в упадок. Заказы перестали поступать, к тому же новые электронные игрушки сожрали все оборотные средства. Рекламации на продукцию мастерских Санта-Клауса начали приходить целыми мешками. Честно говоря, сначала я думал, что это временные трудности. Но сейчас мне кажется, что в этом году ребятишки останутся без рождественских подарков! Не представляю, как это переживут наши милые эльфы?! А северные олени — они останутся без работы, ведь возить-то будет нечего. Их могут отправить на колбасу! Ты знаешь, что действия «Государственной комиссии по делам занятости и безработице» не распространяются на сказочных существ. Ума не приложу, что делать! Я просто в отчаянии!!! — Санта-Клаус был необыкновенно взволнован, на его добрых глазах выступили слезы.

— Санта, милый, спасибо, что ты мне откровенно рассказал обо всем, я так ценю твою честность. (Укрепление взаимоотношений, оценка честности.) Хотя открылось все несколько поздно, но я думаю, что положение еще можно исправить. Поэтому мне нужно быть уверенной в том, что начиная с сегодняшнего дня ты будешь держать меня в курсе всех дел. (Подтверждение обязательств.)

— Рашель, — всхлипнул Санта-Клаус, — мне так жаль, что все произошло таким образом, но теперь ты можешь положиться на меня. Однако я не понимаю, как мы можем спасти Рождество!

— Прежде всего ты должен сделать то, что необходимо было предпринять еще два месяца назад. Ты выйдешь из своего кабинета, соберешь эльфов в конференц-зале и скажешь им всю правду. Затем ты попросишь каждого гномика дать тебе обещание повысить производительность труда и постараться подать по несколько рационализаторских предложений. В любой эффективно действующей организации каждый сотрудник дает в год до 24 таких рацпредложений. Как ты думаешь, сколько новшеств может внедрить один наш эльф?

— Э-э-э... — Санта глубоко задумался, потом вздохнул и признался: — Я не знаю...

— Я тебе подскажу: намного больше. Но для этого мы должны искоренить на нашем производстве всякую бюрократию и, самое главное, предоставить каждому работнику самостоятельность. Только таким образом мы можем спасти положение.

Санта-Клаус поступил именно так, как советовала Рашель. Он торжественно прошествовал из кабинета в конференц-зал и выступил перед своей верной командой. Маленькие эльфы вместе с северными

олениями напряженно слушали своего шефа. Все заметили, насколько искренне и заботливо звучали обращенные к ним слова Санты. Было решено реорганизовать фабрику в небольшие эльфо-мастерские и создать на их базе «кружки качества». Через некоторое время на Северный полюс прибыли специалисты по менеджменту, они занялись обучением эльфов рациональному делопроизводству и эффективному труду. Вы не поверите, но уже через год мастерские эльфов по производству рождественских подарков получили Малкольмовскую и Болдриджскую премии, которыми награждают только наиболее динамично развивающиеся предприятия. От заказов отбоя нет! Сегодня на рынке не существует более сильной фирмы детских игрушек. Да к чему говорить, мы не сомневаемся, что на Рождество вы непременно обратитесь к Санта-Клаусу!

Итак, из этой очень реальной и полной драматизма истории (с несколько сказочным сюжетом) нетрудно сделать вывод, что принимать на веру обещания Всегда Согласного вряд ли рационально. Необходимо создать такую атмосферу в общении с Невыносимым, в которой он не побоялся бы высказаться правдиво и честно. Постарайтесь выяснить, что же происходит на самом деле, и, исходя из реального положения вещей, попробуйте сообща исправить критическую ситуацию. Команда, которая тянет вместе, вместе и в санях едет!

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

**При общении со Всегда Согласным
ваша цель — получить такое обещание,
которое Всегда Согласный сможет выполнить.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Постарайтесь обеспечить надежное выполнение задания
- Будьте до конца честными;
- Помогите Невыносимому научиться как следует планировать свою работу;
- Проследите за успешным завершением дела.
- Укрепляйте дружеские отношения.

СДЕЛАЮ ПОТОМ



ПОСЛЕДНИЙ СРОК ПРИБЛИЖАЛСЯ СО СКОРОСТЬЮ СВЕТА: необходимо незамедлительно принять решение — как работать дальше? Уже давно никто не выдвигал новых, достойных внимания идей по маркетингу. Когда напряжение достигло наивысшей точки, глава фирмы пригласил к себе своих заместителей.

— Какие будут предложения, Тед? — спросил он у одного из них.

— Трудно сказать, шеф. Одни говорят, что давно пора все изменить, а другие предпочитают сохранить прежний курс.

— Ну а как ты сам считаешь?

— Верным будет курс, который выберете вы.

— Все это хорошо, просто замечательно, но мне нужна не только поддержка, но и твой совет.

— Ну, сэр, сейчас трудно что-либо сказать. Может сложиться повсякому.

— Знаю. Но я хотел бы услышать твое мнение. А ты, Билл, что об этом думаешь?

— Ну, я бы хотел еще немного поразмыслить над этим. Если не возражаете, отвечу вам позже.

— Мне необходимо принять решение немедленно. Мэри, как ты думаешь, новый план сработает?

— Возможно.

Шеф воздел руки к небесам и удрученно пробормотал:

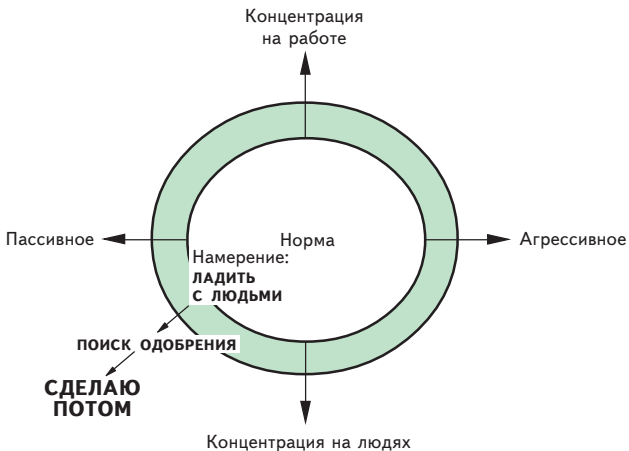
— Спасибо. Это все.

Когда «советники» вышли из кабинета, он покачал головой и грустно подумал: «Неужели никто, кроме меня, не способен высказать честное и непредвзятое мнение?!»

Энергичные и предприимчивые люди знают, что каждое решение может оказаться ошибочным. Они идут на риск, поскольку умеют справляться с неудачами. Человек типа Сделаю Потом просто неспособен на что-нибудь решиться — его парализует одна мысль о возможном провале дела. Сделаю Потом ни у кого не попросит помощи, так как не желает тревожить или расстраивать окружающих. Больше всего он боится, что работа разладится по его вине и придется нести за это ответственность. Поэтому Сделаю Потом медлит и откладывает принятие решения, надеясь, что все прекрасно образуется само собой. К несчастью, рано или поздно наступает момент, когда решение уже никому не нужно — жизнь сама ставит все на свои места.

Твердо отстаивайте свою позицию

Раздражение, которое вызывают нерешительные люди, совершенно понятно и... абсолютно бессмысленно. Если вы проявите нетерпение из-за их медлительности, то возникнет напряжение, которое только испортит все дело — в условиях цейтнота Сделаю Потом бессилён. Гнев еще более губи-



телен для выработки верного решения. Попытки подтолкнуть Сделаю Потом к окончательному выбору обречены на неудачу — они лишь усилят растущие с каждой минутой сомнения. Бесполезны и силовые методы, в ответ на которые Сделаю Потом будет действовать наперекор, всячески уклоняясь от ответственности. Поэтому если вы рассержены или нетерпеливы, то лучше обуздать свои эмоции, прежде чем выяснять отношения с человеком этого типа, тем более если вы еще не утратили надежду добиться от него хотя бы какого-то решения. Для общения с людьми, подобными Сделаю Потом, необходимо многое: искреннее желание помочь, терпение, такт и вся душевная теплота, на которую вы способны. Без душевной теплоты можно сразу же лишиться доверия Невыносимого и еще глубже погрузить его в бездну сомнений. Он окончательно запутается, пытаясь решить: можно с вами разговаривать откровенно или нет? Терпение необходимо, так как Сделаю Потом требуется время, для того чтобы полностью понять и осмыслить полученную от вас информацию. Вспомните о скорости его мышления! А желание помочь Невыносимому нужно, поскольку вам придется научить этого человека тактике принятия решений.

Ваша цель: научить его принимать самостоятельные решения

Трудности для такого человека, как Сделаю Потом, заключаются в том, что ему никогда не удастся вовремя сделать выбор между взаимоисключающими возможностями, каждая из которых имеет свои недостатки. Следовательно, ваша цель — обучить этого человека тактике выработки решений. Конечно, можно накормить голодного рыбой, а можно дать ему удочку и объяснить, как ею пользоваться. Однако в случае со Сделаю Потом все не так-то просто — даже стоя у воды с удочкой в руке, он не решается заняться рыбной ловлей! Поэтому вам необходимо создать такую обстановку, попав в которую Невыносимый перестанет топтаться на месте и сам захочет узнать, как принимается обоснованное решение.

План действий

ШАГ 1. СОЗДАЙТЕ И СОХРАНИЙТЕ «ЗОНУ КОМФОРТА»

Вспомните, как вы обещали продавцу в магазине «подумать» о покупке, хотя твердо знали, что не собираетесь ничего приобретать? В чем причина подобного поступка? Оказывается, дело в том, что, под влиянием намерения ладить с людьми, вы не хотели травмировать себя, высказав правду. Нет никакого сомнения: неприятные ощущения и отрицательные эмоции мешают ясному мышлению. Любое давление, оказанное на Сделаю Потом, приведет к еще более вялому и нерешительному поведению этого человека. Даже если вы как следует припугнете Невыносимого, чтобы заставить его все-таки принять решение, он с легкостью может изменить его, как только на него посильнее нажмет кто-нибудь другой. Чтобы действительно помочь вашему Невыносимому коллеге мыслить трезво, вы должны создать вокруг проблемы выбора решения «зону комфорта». Вместо того чтобы заставлять таких людей дать определенные обещания, которые они все равно не выполнят, лучше употребите свое время и силы на то, чтобы проявить по отношению к Сделаю Потом как можно больше деликатности и благожелательности.

Для начала подчеркните важность надежных и доброжелательных отношений между вами и объясните Невыносимому, что добиться этого можно только при доверительном общении. Так как поведение Сделаю Потом основывается на намерении ладить с людьми, то такое заявление, сказанное, например, вашему начальнику, скорее всего, позволит ему быть с вами более откровенным. Начните разговор с шефом, скажем, с таких слов: «Я знаю, что если вы еще не приняли решения, то на это есть веская причина. Не бойтесь задеть мои чувства или опровергнуть мое мнение. Уверяю, ваша готовность к открытому и честному разговору превыше всего».

Если это необходимо, заверьте Невыносимого шефа, что беседа останется между вами. Следите за тем, чтобы интонации вашего голоса и выражение лица внушали Сделаю Потом чувство покоя и безопасности.

МАРВ НАКОНЕЦ ОТЫСКАЛ СЬЮ. Молодая женщина никуда не спешила и стояла в полном одиночестве у автомата с газированной водой. Заметив Марва, она вздрогнула и, как ему показалось, усилием воли заставила себя остаться на месте.

— Ну, — начал Марв с наибольшей теплотой, какую мог изобразить, — вы, конечно, уже подобрали сотрудников, которых мы отправим на конференцию?

— Знаете, я все еще обдумываю это.

— Сью, я просил вас решить этот вопрос еще два месяца назад, а теперь до открытия конференции осталось всего три недели. Если вы откладываете свой выбор, то на это должны быть веские причины. Если что-то удерживает вас от принятия решения, можете обсудить это со мной. (Марв создает «зону комфорта».)

— Вот список кандидатур. Почему бы вам не выбрать самому? Настроение Сью омрачено беспокойством и волнением.

ШАГ 2. СГЛАДЬТЕ КОНФЛИКТЫ, ВЫЯСНИТЕ МНЕНИЯ

Терпеливо прозондируйте все положительные и отрицательные моменты, влияющие, с точки зрения Сделаю Потом, на окончательное принятие решения. Разузнайте о всех людях, которые могут мешать Невыносимому сделать выбор. Внимательно прислушайтесь к его словам, таким как «возможно», «я так думаю», «почему», «это, может быть, верно» и т. п. — все это знаки, указывающие на то, что ситуация требует более внимательного изучения.

— **СЬЮ, СПАСИБО ЗА ДОВЕРИЕ,** но я не вправе так поступить. Вы — менеджер отдела сбыта. Нет никого, кто сделал бы этот выбор лучше вас. Возможно, на ваше решение влияет что-то, о чем мне следовало бы знать? (Марв сглаживает конфликт.)

Вы действительно можете мне признаться!

— Ну... — колеблется Сью.

Марв развивает инициативу:

— Если что-то беспокоит вас по поводу выбора кандидатур, то я хочу об этом знать. (Марв сохраняет «зону комфорта».)

Пусть это даже касается меня, хорошо бы все-таки выяснить, что происходит. (Марв сглаживает конфликт.)

— Ну хорошо, возможно, в поездку следует послать Джерри. У него был рекордный квартал.

— Итак, это Джерри! — Сердце Марва радостно бьется при мысли, что все решилось так легко. — Хм... Возможно, он подойдет. Сью, когда вы говорите «возможно», для меня это звучит так, словно вы не уверены, что Джерри — лучшая кандидатура. В нем есть что-то, что вам не очень нравится?

— Не совсем так... Ну хорошо, есть... Я имею в виду... Лорри? С тех пор как она стала работать вашим помощником, вы всегда хвалите ее работу... Ну, я просто не знаю... (Обнаружена причина конфликта.) Марв хорошо знаком со Сью, и поэтому ему ясно, как долго она мучилась, прежде чем произнести эти слова.

— Так вот оно что! И вы беспокоились о том, как я к этому отнесусь?

— Ну... Да! (Сущность ее колебаний становится ясна.)

ШАГ 3. ПОЛЬЗУЙТЕСЬ СИСТЕМОЙ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ

Лучший способ принять решение — воспользоваться системой. Их разработано множество, и потому нет необходимости изобретать колесо. Если вы владеете какой-нибудь из них, то обучите этому Сделаю Потом.

Если же вы не знаете, что это такое, то самый испытанный и простой способ — это метод Бена Франклина. Возьмите чистый лист бумаги и поделите его на две части прямой линией, сверху вниз. Сверху напишите один из вариантов вашего решения, а под ним перечислите в одной колонке все его плюсы, а в другой — все минусы. Повторите эту процедуру для каждого из возможных вариантов выхода из положения. Заполнив листы, сравните их. Теперь легче выбрать один из вариантов, поскольку все плюсы и минусы каждого налицо.

Постоянно применяйте систему выбора решений, которой вы привыкли пользоваться, при общении со Сделаю Потом, и тогда она станет второй натурой Невыносимого.

МАРВ СКАЗАЛ:

— Я прекрасно понимаю, как вам трудно было мне об этом сказать. (Марв сохраняет «зону комфорта».)

Сью удивленно переспросила:

— Правда?!

— Абсолютная. А на будущее учтите, что во взаимоотношениях для меня гораздо большее значение имеют честность и искренность, нежели совпадение мнений. Но решение действительно должно быть принято, и принято прямо сейчас.

Марв подвел Сью к столу, взял лист бумаги и написал сверху «Лорри». Затем перевернул его и на обратной стороне вывел «Джерри».

— Давайте поглядим на оба варианта решения. (Прибегает к системе выработки решений.) Чтобы потрафить мне, вы должны были бы выбрать Лорри... (Пишет в колонке плюсов: «Порадовать Марва».) Однако в действительности я буду, наоборот, очень огорчен, если окажется, что это не лучшая кандидатура. И конечно, подобное решение снизит эффективность работы Джерри. (Марв записал это в колонке «минусов» и продолжил свои рассуждения.) Я хочу, чтобы вы выбрали человека, которого действительно считаете наиболее достойным.

В течение следующих минут они с волнением обсуждали все плюсы и минусы каждого из кандидатов. Наконец, выпрямившись, Марв произнес:

— Пожалуй, Джерри как работник более перспективен, чем Лорри, и если мы отметим его успехи этой поездкой, то вдохновим и других служащих на прекрасную работу. Но, Сью, это всего лишь то, как я понимаю наши записи. Мне бы хотелось, чтобы у нас были более прочные служебные отношения, основанные на полном доверии, поэтому откровенно говорю, что склоняюсь именно к этому решению, и буду рад, если наши мнения совпадут. Однако выбор по-прежнему за вами. Кто, по-вашему, все-таки самый лучший?

У Сью вырвался вздох облегчения:

— Я выбираю Джерри. — Тяжесть свалилась с ее плеч, и она сразу же стала той прелестной, милой и отзывчивой Сью, какой все ее знали.

ШАГ 4. УБЕДИТЕ НЕВЫНОСИМОГО В ТОМ, ЧТО ОН ПРИНЯЛ НАИЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ ИЗ ВСЕХ ВОЗМОЖНЫХ, И ОБЕСПЕЧЬТЕ ПРОВЕДЕНИЕ ЕГО В ЖИЗНЬ

Поскольку выбор уже сделан, объясните Сделаю Потом, что идеальных решений не существует, и принятое им решение — самое удачное из всех возможных на данный момент. Затем, чтобы удостовериться, что Сделаю Потом не передумает, поддерживайте с ним связь, пока решение не будет исполнено. Обеспечить нужное развитие событий очень легко, если не выпускать из рук инициативы.

— **ВЕЛИКОЛЕПНО, СЬЮ!** Я уверен, вы сделали во всех отношениях верный выбор. (Заверения.) Когда вы ему об этом сообщите?
 — Как только с ним встречусь. Уфф! Какое облегчение!
 — Еще бы. Послушайте, Сью, я загляну сегодня попозже узнать, как он к этому отнесется. (Обеспечение выполнения решения.)

ШАГ 5. УКРЕПЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Принятие вместе со Сделаю Потом общего решения дает вам возможность укрепить отношения с Невыносимым, в этом случае вы сумеете избежать конфликтов с этим человеком в будущем. Зароните мысль в сознание Сделаю Потом, что открытые и честные отношения с вами приведут к доброжелательному и плодотворному сотрудничеству.

— **ИТАК, СЬЮ, ПЕРЕД ТЕМ КАК УЙТИ, Я ХОЧУ СПРОСИТЬ ВАС,** что вы вынесли из всей этой истории?
 — Марв, главное — это то, что я могу без опаски разговаривать с вами. Вот уж не предполагала, что могу рассчитывать на вас.
 — Сью, я всегда готов выслушать ваши сомнения. Могу ли я в свою очередь опереться на вашу поддержку в будущем? Это так много для меня значит!
 — Да, конечно. — Сью на секунду замялась, а затем решительно произнесла:
 — Кстати, есть еще кое-что, о чем я бы хотела с вами поговорить. Это более личное...

Через некоторое время они уже что-то серьезно обсуждали, и было ясно, что совместное принятие важного решения послужило основой для дружеских чувств.

Заставьте себя время от времени выслушивать сомнения людей типа Сделаю Потом. Беседуйте с ними на профессиональные темы и помогайте им, когда бы ни представилась такая возможность. Будьте уверены, в этом случае Сделаю Потом никогда не подведет вас. Кроме того, вскоре обнаружится, что Невыносимый стал одним из ваших самых надежных помощников.



Игра или карьера?

Салли Дэвис зашла в офис Хэнка и застала его погруженным в глубокие раздумья. Девушка стояла в комнате, надеясь, что Хэнк обернется и заметит ее, но он продолжал пристально смотреть в окно. Наконец Салли кинула ему на колени свою бейсбольную рукавицу. Хэнк подскочил от неожиданности.

— Ты не решил еще, кто начнет игру, капитан?

Потирая рукой морщинку между бровями, Хэнк ответил:

— Ну... еще не совсем.

Салли даже поперхнулась от удивления:

— Как... Хэнк, игра начнется через час. Когда же ты собираешься принять решение?

— Думаю, что скоро.

Салли покачала головой:

— Хэнк, это на тебя так не похоже. (Положительная установка.) Зная тебя, могу догадаться, что ты думал об этом всю неделю. Если ты до

сих пор не решил, для этого должна быть веская причина. Расскажи мне. Ну же, ведь с тобой Салли Дэвис, твой отбивающий. Неужели ты не можешь откровенно со мной поговорить? (Заверяет в своей искренности.) Ну-ка, давай устроим совещание! Ни одно твое слово не выйдет за пределы этой комнаты. Что случилось?

Хэнк положил локти на стол, уткнулся подбородком в ладони и вздохнул:

— Я стою перед неразрешимой дилеммой!

— Какой? Выкладывай! — подбодрила его Салли.

— Эх, не знаю, что делать с Джонсоном. Не представляю, куда его поставить.

Салли выглядела смущенной.

— Хэнк, восьмым или десятым — вот куда ты должен его поставить. Он в лучшем случае способен отбить 250 мячей. В чем вопрос?

— Ты знаешь, как я жду повышения по службе, а Джонсон входит в комитет, который все решает. Я не хочу, чтобы он на меня обиделся. Но с другой стороны, если угодить Джонсону, то я не вижу, каким образом мы сможем победить в этой игре. Команда доверяет мне, рассчитывает на меня, а я не знаю, что и предпринять.

Салли перевела дух, чтобы успокоиться и оценить ситуацию, затем спокойно произнесла:

— Э-э-э, да я вижу, что сделать выбор действительно непросто. С одной стороны, если ты поставишь Джонсона бить с того места, где ему надлежит стоять по его способностям, то обидишь его и упустишь повышение. С другой стороны, если поставишь его поближе, то подведешь команду, которая выбрала тебя капитаном. Правильно ли я поняла твои сомнения?

— Да. Выхода нет.

— Может быть, может быть, — протянула Салли. Она подошла к доске, висящей на стене.

— Что ты делаешь? — удивленно поднял на нее глаза Хэнк.

— Собираюсь вместе с тобой посмотреть, что ты выберешь.

На одной стороне девушка написала: «Джонсон бьет восьмым», а на другой — «Джонсон бьет раньше». Затем она провела вертикальную линию под каждым из вариантов, чтобы получилось по две колонки, и поставила по плюсу или минусу с каждой стороны.

— Отлично, — произнесла Салли. — Давай поглядим, что мы получим хорошего, если поставим Джонсона восьмым. (Помогает разобраться в проблеме.)

— Ну, — неуверенно сказал Хэнк, — так будет лучше для команды. В этом случае я не подведу ребят. Думаю, что это все.

— Хорошо, — согласилась Салли. — А что плохого в том, что Джонсон будет бить восьмым?

— Тогда я, возможно, рискую своим повышением. Парень может обидеться. — Хэнк вздохнул. Затем он резко поднял голову, глаза его широко раскрылись, и он воскликнул:

— Джонни Бланшар!

— Что? — переспросила девушка.

— Джонни Бланшар отбил 305 мячей, причем 22 из них прямо из-за черты, это было в 1961 году, в команде «Янки». А ведь он бил не то что восьмым, он даже не входил в состав начинающих игру, потому что у них тогда играл Мантл, сделавший 54 пробега.

— Конечно, — опять согласилась Салли. Вообще-то она не была бейсбольным фанатом и не имела представления о том, какое отношение все это имеет к сегодняшней игре, порядку начинающих и к команде «Арчи Пластикс». Но как бы там ни было, девушка внимательно слушала и кивала, как будто все поняла. (Участие.) Хэнк продолжал, рассуждая вслух сам с собой:

— Бланшар был отбивающим, как и Элстон Ховард и Йоги Берра. Ховард отбил 348, а вместе с Берри из-за черты они сделали 27 пробегов. Всей командой они тогда сделали 240. Никто еще не побил этого рекорда.

Салли должна была разобраться во всем этом хитросплетении фактов:

— Хэнк, значит «Янки» в 1961 году хорошо сыграли. Какое это имеет отношение к тому, откуда будет бить Джонсон?

— Объясняю. Джонни Бланшар мог бы играть начинающим в любой команде высшей лиги, но у «Янки» он в основном был запасным. Никто не слышал, чтобы он жаловался на это. Когда в конце концов его задействовали в основной команде, он буквально рыдал в свой шлем.

— Хэнк снова посмотрел в окно, но теперь глаза его блестели. — Никогда не забуду эту фотографию Джонни в «Пост». Даже на ней было видно, как он рыдает! Вот это команда! Вот это игрок! Ладно, хватит об этом думать. Команда выбрала меня капитаном, и я собираюсь хорошо выполнить свое дело. Джонсон будет бить восьмым. Вот где он будет стоять. Если ему захочется припомнить мне это, что ж, будет очень плохо.

С этими словами Хэнк взял с вешалки свою бейсбольную рукавицу, легко хлопнул ею Салли по плечу и произнес:

— Спасибо, Сэл. Рад, что ты в моей команде. Пойдем, разомнемся перед игрой.

— С удовольствием, — улыбнулась Салли.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Когда кто-нибудь становится Сделаю Потом, ваша цель — помочь этому человеку научиться принимать самостоятельные решения.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Создать «зону комфорта».
- Сгладить конфликты, выяснить мотивы.
- Воспользоваться системой принятия решений.
- Заверить в правильности принятого решения, а затем помочь провести его в жизнь.
- Укрепить дружеские отношения.

НИКАКОЙ ЧЕЛОВЕК



ОЖИДАНИЕ ОТВЕТА ОТ НИКАКОГО ЧЕЛОВЕКА



РЭЙ ЗАШЕЛ К СЭМУ В КАБИНЕТ И РАСПОЛОЖИЛСЯ В КРЕСЛЕ напротив него. Сэм не обратил на посетителя ни малейшего внимания.

— Послушай, Сэм, так не может долго продолжаться. Что бы тебя ни беспокоило, мы могли бы с этим справиться вместе, если только ты предоставишь мне хотя бы небольшой шанс!

Сэм продолжал рассеянно листать журнал. Рэй подумал, что заметил в его глазах проблеск интереса, который тотчас угас. В нетерпении Рэй воскликнул:

— Ну же, Сэм! Весь проект заморожен, потому что ты никак не можешь закончить эти расчеты! Я не могу больше заставлять людей переносить сроки. Я выдумываю всевозможные оправдания, а интерес к проекту падает!

Сэм медленно встал из-за стола, и Рэй, думая, что лед сломан, поднялся ему навстречу. Однако Сэм, не торопясь, направился к шкафу, на полке которого стояла точилка для карандашей. «Слишком скверно!» — пробормотал он, не замечая, что затачивает карандаш со стороны резинки. Швырнув исковерканную вещь в мусорную корзину, Сэм взял новый карандаш и снова принялся за свое «важное» дело.

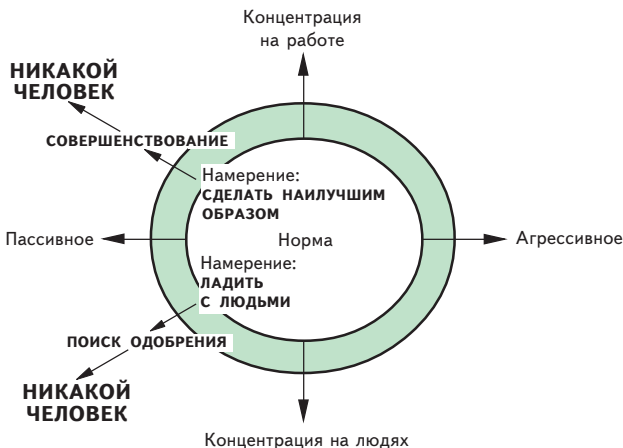
Рэй следил за ним и, качая головой, думал: «Почему же он ведет себя так? Чем я это заслужил?»

Ответ заключается в том, что Сэм принадлежит к тем людям, отклика от которых хоть раз в жизни приходилось дожидаться каждому. А что вы получали в награду за вашу кротость и долготерпение? Как правило, практически ничего: никакого конкретного отзыва, никаких действий. Ничего! В гнетущей тишине Никакой Человек глядит сквозь собеседника, словно тот вовсе не существует.

Однако, если как следует разобраться, поведение Никакого Человека может показаться осмысленным. Этот Невыносимый пассивен, но может быть полностью сосредоточенным на деле (концентрация на работе) или контактах с окружающими (концентрация на людях). Когда основное намерение Никакого Человека — выполнить задачу верно и для этого ему необходимо самостоятельно влиять на ход событий, то стеснительный, спокойный или задумчивый Никакой Человек постарается отсидеться в кустах, при этом его поведение станет еще более безучастным и бездейственным. Молчание, в конце концов, тоже представляет собой ответ.

Если основное намерение Невыносимого — ладить с людьми, то он, как говорится, из-за страха разбить лодку способен выброситься за борт. Вспомните, ведь у каждого из нас бывают в жизни минуты, когда мы боимся своими словами неосторожно задеть чьи-то чувства, изо всех сил сдерживаясь, чтобы не высказать то, в чем позже будем раскаиваться. Всем известно — если не можешь сказать ничего хорошего, лучше промолчать.

Если предоставить Никакому Человеку возможность самостоятельно искать решение, вряд ли это приведет к стоящему результату. Невыносимый может решить, что никто, кроме него, не заботится о том, чтобы избежать возможных ошибок, поэтому ничего не изменится от того, выскажет он свое мнение или промолчит. Придя в замешательство, Никакой Человек просто-напросто отступит со словами: «Прекрасно! Делайте как хотите. И не приходите ко мне потом плакаться, что все пошло вверх тормашками». Высказавшись подобным образом, он надолго замолкает, полностью замыкаясь в себе. Теперь-то Невыносимый имеет полное право вообще не думать о том, что необходимо предпринять для исправления сложившейся ситуации.



Хотя Никакой Человек, казалось бы, избегает конфликтов, довольно часто ему приходится с трудом сдерживать злость, которая время от времени прорывается наружу. Каждому из нас приходилось находиться рядом с теми, кто ломает и швыряет карандаши, грохочет ящиками письменного стола или выбегает из кабинета, хлопнув дверью так, что с потолка сыплется штукатурка. Если одного из таких Невыносимых спросить, что случилось, он наверняка грубо ответит: «Ничего!» Задайте подобный вопрос другому: «У вас все в порядке?» — Он сквозь зубы процедит: «Все замечательно...» Это — пассивно-агрессивное выражение замешательства, неуверенности и даже неврастении. Когда люди, принадлежащие к этому типу, выходят из себя, они стараются сдерживаться, чтобы никого не задеть своим дурным расположением духа. Этим объясняется их скверное обращение с неодушевленными предметами, такими как карандаши или двери. Думаем, никто не будет отрицать, что в некоторых случаях молчание — разновидность скрытой агрессии.

Твердо отстаивайте свою позицию

Для того чтобы, общаясь с Никаким Человеком, не усугублять его и без того угнетенного и подавленного состояния,

необходимо найти способ сбавить обороты. Если это возможно, перенесите сроки выполнения работы, это покажет Невыносимому, что вы тоже ничего не хотите делать, другими словами — умываете руки. А это, в свою очередь, создаст основу для доброжелательных взаимоотношений с Невыносимым. В то же время нетерпение по отношению к Никакому Человеку, который тянет время, стремясь избежать конфликтов и осуждения (поскольку основное его намерение — ладить с людьми), скорее всего, приведет к полному краху ваших отношений с Никаким и еще глубже погрузит его в спасительное бездействие.

Кстати, это одна из самых распространенных ошибок, которые допускают родители в воспитании детей. Прикинуться Никаким Человеком — это обычный трюк, которым пользуется едва ли не каждый ребенок. Давление, которое оказывают раздраженные родители на своего отпрыска, наталкивается на его упорное молчание, что приводит домашних к еще большему негодованию. Стараясь преодолеть безмолвие маленького Невыносимого, близкие пытаются воздействовать на ребенка еще сильнее, тем самым все более и более отдаляясь от него. Поскольку ребенок занят поисками убежища от грозных словесных бомбардировок, у него просто не остается времени, чтобы прислушаться к тому, что ему говорят. Результат такого общения нулевой, если не считать испорченных отношений.

То же самое происходит и со взрослыми. Если вы вышли из себя, общаясь с Никаким Человеком, то для того, чтобы окончательно не разорвать с ним отношений, прежде всего нужно снять возникшее напряжение. Так как нетерпение и раздражение погружают Никакого Человека еще глубже в Ничто, вам необходимо, разговаривая с ним, выглядеть так, словно в вашем распоряжении бездна времени. Подобное поведение обязательно поможет исправить ситуацию и избежать конфликта. Прежде чем пытаться договориться с Невыносимым, выберите время, чтобы как следует настроиться, ведь для того, чтобы добиться чего-либо от Никакого Человека, необходимо быть спокойным и хладнокровным.

При общении с Никаким Человеком очень полезно проявить интуицию. Постарайтесь взглянуть на мир глазами

Невыносимого собеседника. Скопировав его позу и выражение лица, изучите свое эмоциональное состояние и мысли, которые в этот момент внезапно придут вам в голову. Результаты таких несложных действий поразительны: вы поймете Никакого Человека, а значит, и научитесь безболезненно для себя общаться с ним.

Ваша цель — вызвать Никакого Человека на разговор

Не нужно строить догадки, размышляя, почему Никакой Человек ушел в себя и молчит. Ваша задача — любой ценой вызвать Невыносимого на разговор. Это вполне возможно, если вы воспользуетесь следующей тактикой.

План действий

ШАГ 1. НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ ТОРОПИТЕСЬ

Рассерженный Никакой Человек может вывести из себя кого угодно. Предположим, вы чрезвычайно нуждаетесь в информации, которой располагает Невыносимый. Причем исключительно от него зависит, получите вы ее или нет. В подобной ситуации не пытайтесь планировать что-либо заранее. Успешное взаимодействие с Никаким Человеком занимает много времени, и если вы считаете, что вам некогда возиться с Невыносимым слишком долго, поскольку сроки у вас очень сжаты, значит, они просто-напросто неверно установлены.

Настроившись на открытое общение с Никаким Человеком, оставьте для этого некоторое время в вашем расписании. Мы рекомендуем запланировать несколько 15-минутных бесед с Невыносимым. Таким образом, если с первого раза ничего не получится, у вас останется в запасе еще несколько резервных попыток. В конце концов, Никакой может пойти на общение хотя бы для того, чтобы избавиться от ваших утомительных попыток войти с ним в контакт!

ШАГ 2. ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НЕВОЗМОЖНО ДАТЬ ОДНОСЛОЖНЫЙ ОТВЕТ

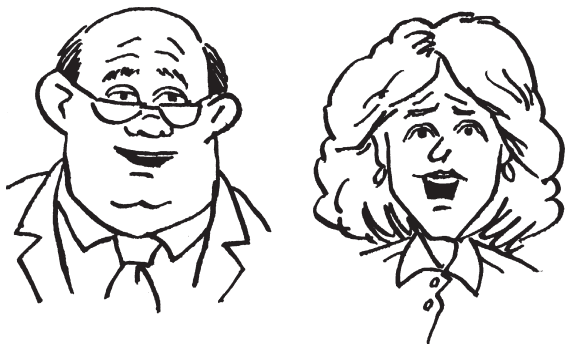
Попробуйте задать Никакому Человеку вопрос, от которого нельзя отвертеться словечками «да» и «нет» или просто неопределенным хмыканьем. Мы рекомендуем начинать разговор с вопросов «кто?», «что?», «когда?» и «как?», так как именно они определяют тему вашей беседы, выявляя отношение Никакого Человека к рассматриваемой проблеме. Приступайте к общению так: «Что ты думаешь?», или «Как ты хочешь продолжать?», или «Куда мы двинемся дальше?» — и тогда вы наверняка достигнете успеха. А вот вопросы: «Тебе это нравится?», «Скоро ли мы получим от тебя эти сведения?» или «Можешь ли ты мне сказать?» — вряд ли вам помогут.

Однако принципиальное значение имеет вовсе не то, о чем вы спрашиваете, а то, как вы это делаете. Задавая вопрос Никакому Человеку, будьте уверены, что ваше поведение (выражение лица, эмоциональное состояние и т. п.) также вызывает к ответу. Старайтесь выглядеть и говорить так, словно вы уже почти почти получили. Назовем это «ожидающим взглядом». Не удивляйтесь, ведь это настоящее искусство — обязательно добиваться именно того, что вам необходимо (даже если иногда это занимает больше времени, чем бы вы хотели).

Попробуйте потренироваться, если, конечно, вас никто не видит. Поднимите брови, слегка приоткройте рот, наклоните голову набок и слегка вперед, как будто вы только что задали вопрос и в любой момент ожидаете ответа. Задавая Невыносимому открытый вопрос, вы должны пристально и выжидающе глядеть на него. Учтите, что на эти вопросы вам придется потратить времени больше, чем при общении с любым другим человеком.

Вам будет легче, если вы вообразите, как слова, одно за другим поднимаясь из глубин горла Никакого Человека, попадают на кончик его языка, откуда в любую секунду готовы сорваться и сложиться в ответ.

Остерегайтесь: не превращайте общение с Невыносимым в игру в «гляделки». Если у вас ничего не получилось и Никакой не пошел на контакт, проанализируйте все, что проис-



ходило между вами с самого начала, — это не так сложно, — а затем повторите вопрос. Например, такой: «Несколько минут назад я спросил, что происходит, а ты мне даже не ответил. Я все же хочу узнать: что ты об этом думаешь?»

Наконец напряжение в разговоре достигло точки, когда Никакой Человек понимает, что деваться ему некуда — его приперли к стенке и теперь придется как-то отреагировать на вопрос. Рот Невыносимого открывается, и раздается долгожданный ответ: «Не знаю!»

Если Никакой Человек вымолвит: «Ничего», спросите: «А еще что?» Вероятно, Невыносимый снова попытается уйти от ответа: «Не знаю». Тогда остается сделать неожиданный ход: «Так угадай!», или «Так придумай что-нибудь!», или же: «А если б знал, то что бы это могло быть?» Бросьте на него лучший из своих «ожидających» взглядов. Этот прием эффективен как со взрослыми, так и с детьми. Воспользуйтесь им при первом же удобном случае, когда кто-нибудь ответит вам подобным образом, и вы будете поражены: насколько быстро люди спешат все выложить сразу же вслед за тем, как заявили, что ничего не знают.

ШАГ 3. РАЗРАДИТЕ СИТУАЦИЮ

Если ничего не срабатывает, остается надеяться на небольшую дозу юмора. Высказываться следует осторожно и без сарказма. Абсурдные рассуждения, преувеличения, всевозможные догадки о причинах молчания Никакого Человека

вызовут улыбку и обезоружат самых непреклонных Невыносимых. Рассмешите своего собеседника, и это сокрушит его недоброжелательность.

Следующим наступательным приемом против бесконечных вариаций на тему «Не знаю» может стать гротеск. На семинаре для супружеских пар одна из его участниц обвинила мужа в том, что он постоянно складывает в раковину грязные стаканы, даже не думая о том, чтобы вымыть их. Мы спросили у нее: «Часто ли ваш муж это делает и много ли стаканов остается грязными?» На что рассерженная супруга ответила: «Слишком часто и слишком много». Рассмеявшись, я переспросил: «Так сколько все-таки он оставляет?» И она ответила: «Не знаю». Мы были готовы к такому повороту дел и попросили ее угадать количество стаканов. При этом все выжидающе глядели на нее. Она не смогла устоять и повторила: «Слишком много». Тогда мы воспользовались преувеличением: «Прикиньте, это 30 стаканов в день, в неделю или в год?» В ответ мы услышали следующее: «Нет, что-то вроде четырех стаканов, раза три в неделю». Еще минуту назад у нас не было никакого представления о том, каковы эти цифры. Мы до сих пор об этом не знаем, однако в одном абсолютно уверены: если вы начнете преувеличивать, люди поведут себя вполне определенным образом.

Задавая вопросы-гротески, можно, например, сказать: «Я начну говорить, а ты подмигни один раз, если согласен, и два — если нет».

Бывает и так, что чем более издевательский характер носят ваши догадки и предположения, тем скорее некоторые Невыносимые дадут вам исчерпывающие ответы, лишь бы только отделаться от вас. Однако будьте осторожны, потому что юмор — обоюдоострый меч. Он случайно может смертельно ранить Никакого Человека, да и вас самих тоже, и в этом уже не будет ничего смешного. Если вы продолжаете шутить, а Невыносимый начинает совершенно серьезно отбиваться, не относитесь к этому легкомысленно, поскольку это может привести к серьезным проблемам. Лучше немедленно извиниться, а затем уверить Никакого Человека, что вы не хотели обидеть его, а наоборот, стремились к доброжелательному и откровенному разговору.

Использование юмора, также как и большинства других средств человеческого общения, не всегда полезно — все зависит от конкретной ситуации.

ШАГ 4. ПОПРОБУЙТЕ УГАДАТЬ, О ЧЕМ ДУМАЕТ ВАШ СОБЕСЕДНИК

Если Невыносимый все еще молчит, и ничто не помогает разговорить его, или если вы безуспешно ищете альтернативу шагу 3, поставьте себя на место Никакого Человека и мысленно вернитесь к началу разговора или обсуждаемых событий. Задайте себе вопросы: «Что и в какой последовательности произошло между нами?», «Как по-новому истолковать развитие этих событий?», «Как объяснить молчание Невыносимого собеседника, чтобы извлечь из этого факта полезный для вас смысл?» Итак, как следует обдумайте несколько вариантов ответов на эти вопросы и просто выскажите их вслух. Не заботьтесь о том, чтобы обосновывать их, и не пытайтесь выбрать самый разумный. Неважно, если предположения будут не совсем верны, выпалите их в Невыносимого залпом. Предваряйте свои догадки словами: «Не знаю, что с тобою происходит...» или же «Я могу лишь гадать, однако...» Как правило, людям очень нравится, когда верно угадывают их мысли. Отгадав причину молчания Невыносимого или хотя бы приблизившись к ней, вы, быть может, сумеете заставить этого человека начать разговор. По крайней мере, вы заметите хоть какие-то перемены в его позе или выражении лица.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА НАПРАВИЛА БЕККИ, трудного подростка, к инспектору по имени Гидеон. Девчонку исключили из школы, и теперь она целыми днями спала и ни с кем не хотела разговаривать, в том числе и с инспектором. Когда Бекки пригласили в его кабинет, она молча уселась и, болтая ногами, уставилась в окно: девица не пожелала ответить ни на один из вопросов Гидеона. Хуже того, она полностью игнорировала самый выразительный вопрошающий взгляд инспектора. Поэтому он сам заговорил о причинах разительных перемен в ее поведении за последнее время. Вот что сказал Гидеон:

— Не знаю, что с тобой происходит, Бекки, и ты, конечно, вряд ли выложишь мне все начистоту, но дай-ка поразмыслить. Будь

я подростком, отчего бы я спал целые дни напролет? Да... Думаю, я хотел бы от чего-то спрятаться. Что бы это могло быть?.. В школе или дома? Скорее всего, в школе. Может быть, я к ней не сумел приспособиться, не приобрел настоящих друзей, или я считаю, что в классе одни дураки. Государство заставляет меня вернуться в школу, но, может быть, я так сильно отстал, что никогда не смогу догнать одноклассников. Возможно, я лишь прогуливаю какие-нибудь уроки, которые мне трудно даются... — Гидеон чуть помолчал и потом снова принялся говорить: — Теперь подумаем, что еще могло бы заставить меня прятаться? Может, я чувствую, что обо мне совершенно не заботятся? В конце концов, если меня выгнали из школы и я сплю целый день, а родители ничего не говорят, можно предположить, что они не очень-то обо мне беспокоятся. Я слышал, Бекки, что у тебя новый отчим. Представляю, каково тебе ощущать себя исключенной из семейного общения!

Как же Бекки отвечала на все эти догадки? В ответ на второе предположение инспектора она перестала болтать ногами. Хороший знак, так как это была первая перемена в ее безразличном поведении. Гидеон продолжал свой монолог. Неожиданно из глаз девочки хлынули слезы, и уже через несколько минут она рассказывала о тех страхах, которые камнем лежали у нее на сердце.

Если, высказывая свои догадки, вы заметили перемену в поведении Никакого Человека, значит, вы на верном пути. Продолжайте в том же духе, и скоро Невыносимый начнет говорить. Причем, даже если ваши догадки и не попали в цель, Никакой Человек зачастую все равно прекращает свое молчание. Возможно, ему просто жалко вас из-за того, что вы ничего не понимаете в происходящем, поэтому он все-таки раскрывается, позволяя вам передохнуть от нелепых предположений и идиотских догадок. Итак, пройдя шаг за шагом трудный путь, вы приступаете к диалогу с Никаким Человеком.

ШАГ 5. ПОКАЖИТЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Иногда единственным способом заставить Никакого Человека разговаривать служит перевод темы беседы из настоящего в будущее. В этом случае он сможет увидеть все

последствия своего невыносимого молчания и, быть может, найдет достаточно веские мотивы, чтобы «расколотся». Слова, которые вы в данный момент употребляете, могут меняться в зависимости от ваших отношений с Невыносимым. Чтобы побудить Никакого Человека вести себя как нужно, можете сказать: «Прекрасно, ничего не говори. (Принимаете ситуацию такой, какой она является на данный момент.) Просто представь себе, сколько времени мы уьем на этот проект и сколько непоправимых ошибок в нем сделаем, из-за того что ты отказываешься участвовать в его обсуждении». Для того чтобы побудить Невыносимого Человека к действиям в служебной обстановке, можно сказать: «Отлично, ты и не должен со мной разговаривать (приятие ситуации), но, без сомнения, ничего хорошего не произойдет, если все мы начнем работать, замкнувшись в своей скорлупе. Это погубит единство нашей команды и породит конфликты и взаимную неприязнь».

Как можно более красочно опишите враждебно настроенному Никакому Человеку (который пытается вывести вас из терпения, отсекая все попытки наладить разговор) все неприятности (гнев шефа, разрастание бумажной работы и т. п.), которые только могут обрушиться на его голову в результате его невыносимого поведения.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ

Не давайте обещаний, которых вы не сможете сдержать. Пустые обещания только покажут окружающим, что вы — не серьезный человек. Ваша цель — повести себя так, чтобы Никакому Человеку стало неловко продолжать свой молчаливый протест.

Возможно, как только Невыносимый откроет рот, обнаружится, что перед вами тяжелый случай: ни единого слова невозможно понять. Даже если у вас уже накопилась кажущаяся бессвязной информация, не прерывайте говорящего для ее прояснения и не пытайтесь контролировать ситуацию. Продолжайте внимательно слушать: необходимо, чтобы Невыносимый привык излагать свои мысли вслух.



Могущество упорства

Рэй поборол желание немедленно уйти. Вместо этого он расслабился и сказал себе, что у него есть время, а дело того стоит. Мысленно перебрав необходимое оружие для словесной дуэли, он вернулся к вопросу:

— Почему же дела обстоят так скверно, Сэм?

Сэм окинул Рэя холодным взглядом. Казалось, он хотел что-то сказать, но тут же взял себя в руки и отрубил:

— Не знаю.

И углубился в какой-то журнал. Рэй не отступал:

— Если ты не знаешь, то в чем же дело? (Задать вопрос, требующий развернутого ответа).

Сэм поглядел в сторону и после минутного молчания произнес:

— Не понимаю, неужели кто-нибудь думает, что можно выполнить эту работу так, как от нас требуют? Это просто...

Последние слова Рэй просто не слышал: так тихо их пробормотал Сэм. И опять наступило полное молчание.

Рэй сидел, вспоминая недавние события, всколыхнувшие фирму, и именно тогда его осенило.

— Сэм, я всего лишь высказываю предположение, но помнишь, три месяца назад, когда у нас была реорганизация, в двух отделах значительно сократили штат сотрудников и урезали бюджет. Что ты об этом думаешь? (Догадка.)

Рэй заметил, как напрягся его собеседник и почувствовал, что теперь нужен лишь легкий толчок, чтобы Сэм открыто заговорил о том, что побуждало его столько времени молчать. Поэтому Рэй решил перейти к перспективам:

— Если я верно угадал, ты считаешь, что сокращение бюджета и персонала было настоящим безобразием. Но подумай хорошенько вот о чем! Если не удастся узнать, о чем ты так упорно умалчиваешь, то еще большее количество людей рискует потерять работу, причем таких людей, которых ты знаешь годами. Они окажутся на улице, и все из-за того, что ты ведешь себя подобным образом. Ты вообразил, что у тебя есть веская причина молчать, но к чему это приведет в будущем? (Показать перспективу.)

Только после этого Сэм наконец открыл свои шлюзы, и целый поток скверных предчувствий расплескался по кабинету. Рэй дал коллеге выговориться. После того как все было высказано, Сэм немного зас-тенчиво выложил всю информацию, которая в тот момент была так необходима Рэю.

Большой костер... из шнурков для ботинок

В одну школу государственная служба направила психолога, которому полагалось познакомиться с восемью самыми безнадежными учениками и дать заключение: что же с ними делать дальше. Ни к одному из этих трудных подростков никто не сумел найти подход. Ребята восприняли психолога как еще одного из многих, кто только и делает, что капают им на мозги. Психолог окинул взглядом класс: восемь враждебно настроенных Никаких Людей, равнодушных и безучастных ко всему на свете, развалились за своими партами.

Психолог писал что-то на доске, когда внезапно почувствовал запах дыма. Он оглянулся и увидел, что предводитель всей этой компании, Эрик, поджег шнурки собственных башмаков. Шнурки дымилась, а подростки нагло ухмылялись. Однако психолог повел себя совсем не так, как обычно это делали другие школьные работники. Вместо того чтобы выйти из себя, он посмотрел Эрику прямо в глаза и, улыбнувшись, сказал: «Слышал я, что вы горячие парни, но сегодня... вы лишь слегка дымитесь!» (Относиться к ситуации легко.)

Затем психолог вернулся к прерванному разговору с подростками, как будто ничего и не произошло. Ребята рассмеялись, мальчишка погасил огонь, и после этого вся компания превратилась в союзников психолога, открытых для откровенного разговора с этим умным и находчивым человеком.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

**При общении с Никаким Человеком
ваша цель — вызвать Никакого на разговор.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Не торопитесь;
- Задавайте вопросы, на которые невозможно дать односложный ответ;
- Разрядите ситуацию;
- Попробуйте угадать, о чем он думает;
- Покажите ему перспективы.

ЧЕЛОВЕК-НЕТ



РИК С ДЕТСТВА БЫЛ УВЛЕЧЕН ИГРОЙ В ХОККЕЙ. Со временем ему пришлось оставить большой спорт, а любимое хобби — хоккей на льду — уступил место хоккею на траве. Рик сам собрал команду, в которую попали несколько эмигрантов из России. В первый же день, когда русские вышли на поле, Рик познакомился с одним из них, парнем по имени Владимир. Очень скоро Рик догадался, что его новый приятель — настоящий Человек-Нет. Владимир постоянно выговаривал всем за малейшие неудачи на поле, забывая при этом объяснить, в чем, собственно, дело:

— Что? Едва не сломал ногу? Чего еще можно от тебя ожидать! Ну а бежать-то можешь?! На каком языке нужно к тебе обращаться, чтобы вовремя получить мяч?

Каждая игра превращалась в ожесточенный спор, разгоравшийся из-за его раздраженных комментариев. «Черт возьми, — думал Рик, — это уже не смешно».

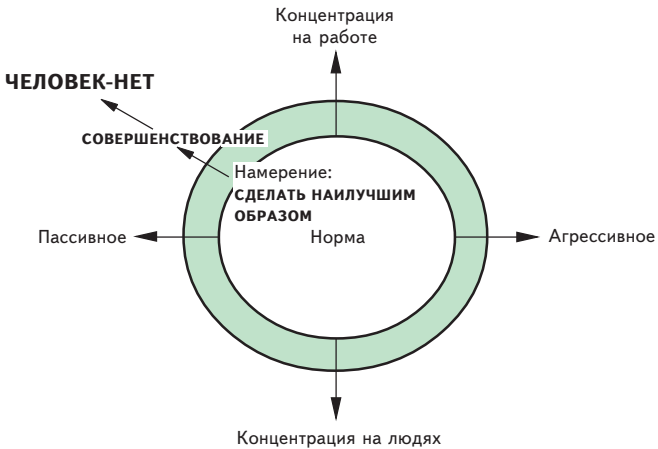
Человек-Нет — это личность, основное намерение которой — выполнить задачу верно. Цель такого человека — достижение успеха путем исключения всех возможных ошибок. Образцом для него служит Совершенство, и значение имеет лишь то, «где», «когда», «кем» и, самое главное, «как» оно будет достигнуто. Если на пути достижения Совершенства встают слабости и промахи других людей, а на горизонте начинает маячить провал, радужные надежды Невыносимого рушатся и Человек-Нет впадает в отчаяние. Дело в том, что Невыносимый считает себя единственным, кто хочет и может уследить за тем, что происходит. И как только дела начинают идти не так, как бы ему хотелось, Человек-Нет немедленно находит недостатки у всех, кроме себя самого. Некоторые из таких людей тратят много сил на громогласное выражение своего недовольства, другие, наоборот, впадают в состояние апатии и безмолвной безнадежности.

Человек-Нет обладает поистине удивительной способностью лишать окружающих даже проблесков надежды и за таптывать в их душах искорки созидания. Выглядит это так, как будто Невыносимый решил защищать людей от разочарований, расправляясь с их мечтами. «Если неприятность может случиться, — вещает нам Человек-Нет, — то это обязательно произойдет!» Отсюда следует неизбежный вывод, что в жизни ничего невозможно исправить.

Если сравнивать поведение представителей этого типа с тем, что мы уже знаем о других Невыносимых, то можно сказать, что такой образ действия наиболее незаметно и скрыто подтачивает окружающих. Негативное отношение Человека-Нет ко всему на свете разрушает чужие планы, уничтожает едва зародившиеся замыслы и порождает в окружающих чувство подавленности и безысходности. Человек-Нет действительно верит в то, что жизнь полна разочарований и надеяться на лучшее просто глупо.

Твердо отстаивайте свою позицию

Чтобы установить нормальные взаимоотношения с Человеком-Нет, нужно хорошо понимать, что основой вашего по-



ведения с Невыносимым должно быть ни что иное как со-страдание. Приготовьтесь проявить со своей стороны немалое терпение, чтобы на протяжении длительного времени отдавать все свои душевные силы этому человеку. Нет необходимости выяснять, с какими испытаниями и горестями сталкивался Невыносимый в своей жизни, какие трудности он преодолел и какие сложные обстоятельства пережил. Если человеку свойственно раздражаться по любому поводу, то понятно, что существуют какие-то малоприятные причины, вызывающие такое поведение. Чтобы помочь Невыносимому, попробуйте, например, сравнить свои действия с поступками Человека-Нет в воображаемой еще более неприятной, тяжелой и безнадежной ситуации, чем та, в которой он оказался. Даже если случится так, что, несмотря на потраченные вами труд и время, в поведении Невыносимого ничего не изменится, проявляйте терпение. Помните, что из любого положения всегда можно найти выход, и не забывайте выражать радость каждый раз, когда видите, что Невыносимый собирается с силами, чтобы избавиться от разочарований и начать жить по-другому. Этот новый настрой изменит и ваше отношение к невыносимому поведению Человека-Нет.

Ваша цель: переход к решению проблем

Имея дело с Человеком-Нет, необходимо поставить перед собой цель перейти от поисков виноватых к решению проблем самого Невыносимого, от застоя к переменам, от упадка к совершенствованию. Вряд ли возможно полностью справиться с разочарованием и безысходностью Невыносимого, однако, если удастся направить его негативизм в нужное русло, значит, вы добились несомненного успеха.

План действий

ШАГ 1. ПЛЫВИТЕ ПО ТЕЧЕНИЮ

Самый неверный курс который только можно избрать, общаясь с Человеком-Нет, — это пытаться убедить его, что дела обстоят не так уж плохо, в то время как могло бы быть еще хуже. Это лишь побудит Невыносимого настойчиво доказывать вам, что все на свете ужасно, а впереди настоящий кошмар. Пытаясь сделать из «негативного» человека «позитивного», вы сами незаметно становитесь Человеком-Нет (в некоторой степени это означает, что вы добились, чего хотели, так как минус на плюс дает минус). Но если оставить математику в покое, то двум «негативным» людям практически невозможно прийти к чему-нибудь положительному. Иначе говоря, ваше намерение уговорить Человека-Нет увидеть в жизни светлые стороны сродни попыткам выбраться из зыбучих песков: чем больше вы стараетесь, тем глубже проваливаетесь. Первый шаг при встрече с Человеком-Нет — предоставить ему полную свободу, пусть ведет себя так, как хочет.

ШАГ 2. ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ЕГО ПОМОЩЬЮ

Желая развить и укрепить мускулатуру, мы поднимаем тяжести. Если же вы хотите сформировать свой характер — общайтесь с Человеком-Нет, естественно, не поддаваясь при этом его разрушающему влиянию. Сохранение собственной позитивной позиции (а вовсе не попытки превратить

«отрицательного» человека в «положительного») предотвратит ваше поражение в борьбе с Невыносимым. Скажите себе, что вы тренируетесь перед ответственными соревнованиями, а Человек-Нет необходим, чтобы помочь вам как следует подготовиться к ним, укрепив волю. В конце концов, мы живем в мире, где все состязаются друг с другом. Внутренняя сила, которую вы обретете в общении с Человеком-Нет, станет вашей наградой за то, что вы приняли вызов и победили. Ведь сильный характер необходим всем, кто хочет добиться счастья. Если после очередной беседы с Невыносимым чувство юмора еще не покинуло вас, то в следующий раз, когда Человек-Нет примется критиковать все на свете, мягко положите руку ему на плечо, посмотрите в глаза и скажите: «Спасибо за твою неоценимую помощь». Это, возможно, смутит или даже остановит Невыносимого. Как только вы почувствуете, что сбили его с толку, вам станет легче переносить тяготы общения с этим человеком. Человек-Нет может стать для вас своеобразной системой предупреждения сложностей и опасностей, возникающих на жизненном пути любого человека. Мы слышали о фирме, в которой одна женщина, настоящий Человек-Нет, занимала важный пост в штате административных сотрудников. Все новые идеи, все серьезные проекты проходили через эту даму, и перед тем, как работать над ними дальше, Человека-Нет просили их как следует покритиковать. Кто-нибудь из сотрудников говорил: «Мне в голову пришла потрясающая идея, правда, она имеет серьезные недостатки. Сюю, пожалуйста, разгори ее!»

Необычайно важно понимать, что если внимательно выслушать Невыносимого, а затем как следует поразмыслить над его словами, то в рассуждениях Человека-Нет наверняка обнаружится некоторая доля правды. Основываясь на предупреждении Невыносимого, можно вовремя принять соответствующие меры. Очень часто он вычленяет из общей картины такие частности, которые проглядели все остальные. Хотя Невыносимый доводит эти промахи до всеобщего сведения, однако нерешенные проблемы, о существовании которых вы и не подозреваете, могут доставить вам гораздо больше неприятностей, чем его поведение.

Кроме того, Человек-Нет при случае склонен к обобщениям. Мы можем встретиться с двумя или тремя людьми, пребывающими в дурном расположении духа, и убеждать окружающих, что сегодня у всех плохое настроение. Человек-Нет имеет ту же тенденцию по отношению к жизненным трудностям. Он начинает с рассмотрения деталей, подтверждающих, что дело было или будет выполнено не так, как надо, а затем приходит к обобщению: «Все плохо, ничего нет хорошего, и в будущем нас ждет полный провал». Вот это как раз и есть та самая точка отсчета, от которой вы должны вернуться по следу назад, прокручивая все события в обратном порядке, чтобы прояснить для себя, на что следует обратить внимание, чтобы мрачные прогнозы Невыносимого не оправдались. Чем яснее определена задача, тем вероятнее, что решение проблемы будет найдено. Одна женщина, которая посещала наши семинары, рассказала историю, главным героем которой был ее муж Боб, классический Человек-Нет.

Группа скаутов запланировала поездку в Вашингтон. Ответственные за ее организацию взрослые очень волновались, опасаясь о чем-нибудь забыть. Поэтому они решили специально пригласить Боба на собрание, считая, что он лучше всех выявит и укажет все недостатки предполагаемой поездки. Человек-Нет, действительно, предсказал все возможные беды, вплоть до абсурдного предположения о возможном нападении террористов на школьный автобус. Однако после собрания люди, ответственные за путешествие в Вашингтон, детально обсудив все сказанное Человеком-Нет, действительно обнаружили несколько вполне реальных промахов в подготовке. И все недостатки были устранены еще до того, как пришлось столкнуться с их последствиями в реальности.

ШАГ 3. ОСТАВЬТЕ ДВЕРЬ ПРИОТКРЫТОЙ

Как правило, Человек-Нет существует в других временных реалиях, нежели все остальные люди. Любая попытка заставить Невыносимого принять решение как можно быстрее, наоборот, сделает его излишне медлительным. Надавите на него еще сильнее, и Человек-Нет «тормознет» так, что шины

задымятся или мотор вообще выйдет из строя. Конечно, у многих возникнет желание вышвырнуть Невыносимого вон, навсегда захлопнув за ним дверь. Однако лучше всего — дать Человеку-Нет время подумать, оставив дверь приоткрытой, чтобы он мог вернуться и войти, когда будет к этому готов. Дайте ему понять это, сказав, например: «Если изменишь мнение, дай знать...», или «Когда передумаешь, тогда жду тебя...», или же «Почему бы тебе не поразмыслить как следует и не сообщить мне о том, как избежать этих неприятностей...»

ШАГ 4. ДЕЙСТВУЙТЕ «НАОБОРОТ»

Когда вечером отправляешь своего ребенка в постель, но никакие уговоры не помогают, что остается делать? Малыш твердит одно: «Я не хочу идти спать», но умудренные опытом родители прибегают к утверждению с прямо противоположным смыслом: «Спать тебе сегодня запрещается, придется всю ночь сидеть не смыкая глаз!» И тогда, случается, ребенок отвечает: «Но я устал. Я хочу поскорее уснуть». Эта тактика применима и к Человеку-Нет, поскольку довольно часто, утверждая одно, он, глубоко в душе, уверен в прямо противоположном. Однажды мы наблюдали, как этим приемом воспользовался один блестящий терапевт, когда к нему пришел очень расстроенный пациент и заявил, что поскольку он совершенно безнадежен, курс лечения нужно срочно прекратить. Никакие доводы не помогали, и тогда терапевт притворно согласился с больным Человеком-Нет, сказав:

— Ну что же, вы меня убедили: среди всех пациентов, которых я когда-либо лечил, вы — самый безнадежный!

Пациент был совершенно обескуражен словами знаменитого врача. Он довольно долго размышлял над услышанным, а затем твердо заявил:

— Продолжайте лечение. Я чувствую себя вполне прилично. В другой раз мы присутствовали при том, как директор жаловался своему заместителю на то, что все служащие компании некомпетентны, плохо работают и все у них валится из рук. Его помощник, с чрезвычайно серьезным выражением лица, подтвердил:

— Вы совершенно правы. Давайте их всех отсюда вышвырнем и расстреляем, а здание подожжем!

Эта идея рассмешила директора, и он через несколько минут признал:

— Ну ладно, все на самом деле не так уж плохо!

Существует два способа применения принципа «полярно противоположных предложений» при общении с Человеком-Нет. Первый состоит в том, чтобы высказать негативные соображения раньше Невыносимого: «Послушай, мне тут пришла в голову одна мысль... но вот в чем сложность...» Человек-Нет, увидев, что ваш подход к высказанной мысли вполне реалистичен, может вполне этим удовлетвориться. Второй способ состоит в том, что необходимо просто согласиться с безнадежностью ситуации. Затем нужно еще больше сгустить краски, одновременно настаивая на том, что даже Человек-Нет не способен найти решение этой проблемы. «Ты совершенно прав. Дело безнадежное. Действительно, если даже ты не можешь решить эту задачу...» Не удивляйтесь, когда Человек-Нет неожиданно начнет вам возражать, утверждая, что ситуацию не так уж трудно исправить и он прекрасно знает, как это сделать.

ШАГ 5. ОДОБРАЙТЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ НАМЕРЕНИЯ

Постарайтесь увидеть добрые намерения в невыносимом поведении Человека-Нет, и вполне возможно, что сам Невыносимый поверит в свои благие замыслы. Аналитическое стремление Человека-Нет к совершенству можно направить в полезное русло. Для этого необходимо действовать так, словно вы подразумеваете, что негативное отношение Невыносимого к чему-то или кому-то очень полезно окружающим. Оцените Человека-Нет как личность, обладающую столь высокими достоинствами, что она просто не может удержаться от беспокойства обо всех деталях порученного дела.

Когда что-нибудь, вопреки предсказаниям Невыносимого, успешно завершилось, избегайте соблазна напомнить: «Ну вот, я же тебе говорил...» Наоборот, вовлекайте Человека-Нет в празднование победы. Даже если Невыносимый был

мертвым грузом при осуществлении проекта, ведите себя так, словно он вносил свою лепту в усилия всей команды, которые привели к победе. Это позволит Человеку-Нет предстать перед окружающими в ином, более положительном свете. И что более важно, может изменить взгляд самого Невыносимого на людей и события. Мы знали одного выдающегося тренера, который применил эту тактику по отношению к Человеку-Нет, игравшему в его команде. После того, как спортсмены в четвертый раз подряд были приглашены на банкет в честь очередной победы, и на каждом из этих праздников тренер вовсю расхваливал неоценимый вклад в успех игры Человека-Нет, тот неуверенно сказал: — Знаете, все это заставило меня по-новому оценить ту работу, которую проделала наша команда. Я больше не уверен во многих вещах, которые раньше считал правильными. Теперь я думаю, что вы, может быть, и правы. То, что произошло, доказывает, что многих разочарований можно избежать, и люди часто одерживают победу над обстоятельствами. Возможно... Я, правда, все еще иногда сомневаюсь, но возможно... Небольшой толчок может способствовать поистине невероятным превращениям!



Русский эмигрант-хоккеист в Америке

Рик долго пытался не обращать внимания на постоянные придирки и критику Владимира. Однако после каждой игры Рик покидал поле боя с тяжестью на сердце: впервые в жизни он встретился с русскими, и вот уже почти ненавидит одного из них. Его не покидало чувство, что мир на Земле начинается с хороших отношений между отдельно

взятыми людьми. К тому же Рик — соавтор книги о выявлении лучшего в худших проявлениях человеческой природы, поэтому он решил реализовать свои идеи мирного сосуществования на практике. Во время следующей игры Рик предложил Владимиру играть в одной с ним команде. Оказалось, что Владимир тоже с детства был помешан на хоккее. К обоюдному удивлению, оба они оказались хорошими игроками и отлично сыгрались, вместе наслаждаясь настоящей игрой и разыгрывая сложнейшие комбинации. Играя вместе с Владимиром, Рик понял, почему русский так недоволен остальными членами команды. Многие игроки были настроены выиграть матч любой ценой, совершенно не представляя, каким образом этого можно добиться. Были и такие, которые, попадая на поле, вообще не понимали, что делают. Все это и стало источником невыносимого поведения Владимира.

Была даже своя ирония в том, что русский, которого Рик считал самым невыносимым человеком, стал для него теперь самым интересным партнером по игре. Единственная проблема заключалась в том, что нужно было собрать новую команду, потому что Владимир заражал своим негативизмом других игроков, и было сложно найти желающих играть с ним в хоккей. Однажды Рик сказал Владимиру: «Поразительно, сколько сил ты отдаешь тому, чтобы и другие учились хорошо играть». Конечно, ответом на это было смущенное: «Что?» Рик терпеливо объяснил: «Ну, совершенно очевидно, что ты заботаешься о том, чтобы команда играла лучше, поэтому тратишь много времени, объясняя другим игрокам, что они делают неправильно. Стал бы ты беспокоиться, если бы не хотел, чтобы они научились как следует играть в хоккей? Верно?» (Выявление положительного намерения.)

Русский смущенно ответил: «Я думаю... что...» Выделив положительное намерение Человека-Нет, вы должны последовательно убеждать его в полезности и необходимости такого поведения. Поэтому каждый раз, во время игры, когда русский начинал критиковать кого-нибудь, Рик подходил к нему и благодарил: «Спасибо, что помог ему», или «Отлично... Теперь он знает, как поступить в следующий раз», или «Скоро все мы научимся правильно передавать мяч». Через три месяца после начала воздействия на Человека-Нет Рик, оказавшись с Владимиром в раздевалке, решил проверить, каких результатов удалось добиться. Он сказал: «Влад, ты тот человек, который так заботится о том, чтобы другие научились...» Тот ответил: «Да. А что?» Как только Человек-Нет принимает внушенную ему веру в его положительное намерение, он готов к приему еще одной дозы внушения. И потому Рик спросил: «Ты не заметил, кто-нибудь в команде стал играть лучше?» Ответом было молчание, поскольку Владимир глубоко задумался, а затем сказал озабоченно: «Рик, ты думаешь, может... Ну, не могут же все они быть просто неспособными

что-либо понять?» Подавив в себе желание расхохотаться, Рик посоветовал: «Не знаю, как насчет их способностей, но если все, что ты делаешь, не дает результата, попробуй какой-нибудь другой способ. Почему бы просто не научить их играть в хоккей так же классно, как ты. Недели через две посмотрим, изменится что-нибудь или нет?» Неудивительно, что Владимиру эта мысль пришла не очень-то по душе, однако он все-таки решил попытаться. Через некоторое время Невыносимый заметил, что, когда он пояснял игрокам, что нужно делать, они, как правило, так и поступали. Зато критика и выговоры не давали результатов — люди повторяли ошибку. Теперь поведение Владимира, становясь все более конструктивным, оказывало на окружающих положительное воздействие. Через некоторое время команда сплотилась, Владимир приобрел авторитет, а Рик смог без проблем наслаждаться своей любимой игрой.

Сосуд негативизма

Один наш знакомый менеджер был приглашен управлять фирмой, среди сотрудников которой царил полный упадок душевных сил. Для того чтобы избавиться от постоянных жалоб и негативизма своих подчиненных, менеджер придумал и провел в жизнь блестящую тактику. Если служащий высказывает вслух мысль, имеющую оттенок отрицания, или жалуется на что-то, не подкрепляя свои сетования какими-либо конструктивными предложениями, то он должен опустить определенную сумму денег в «сосуд негативизма», который был не чем иным, как обычной банкой из-под орехов. Все деньги, накопившиеся в банке, предназначались для вечеринки под девизом: «Слава Богу, что наступила пятница!», которую менеджер предложил проводить в конце каждой недели. Через некоторое время обнаружили два ощутимых результата. Во-первых, по мере довольно быстрого наполнения «сосуда» люди начали понимать, насколько они негативно настроены. Это открытие было сильным ударом для сотрудников фирмы. В конце концов до них дошло, что они выглядят не особо привлекательным коллективом «людей, у которых отобрали орехи». Во-вторых, еженедельные вечеринки стали развлечением, здорово поднимающим настроение, и служащие получали от них большое удовольствие. В результате люди стали намеренно преувеличивать отрицательную сторону происходящих событий, чтобы почаще класть деньги в банку и устраивать вечеринки с большим размахом. Поскольку облака негативизма рассеялись, обстановка улучшилась. Вечеринки были перенесены с пятницы на понедельник и проходили теперь под другим девизом: «Слава Богу, что настал понедельник». Поскольку результаты работы превзошли все ожидания, менеджер предложил компании оплачивать эти вечера отдыха, и вскоре «сосуд негативизма» оказался не нужен.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Когда кто-нибудь становится Человеком-Нет, ваша цель — перейти к решению проблемы.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Плывите по течению.
- Воспользуйтесь помощью Человека-Нет.
- Оставьте дверь приоткрытой.
- Воспользуйтесь тактикой «действовать наоборот».
- Одобрите его положительные инициативы.

НЫТИК

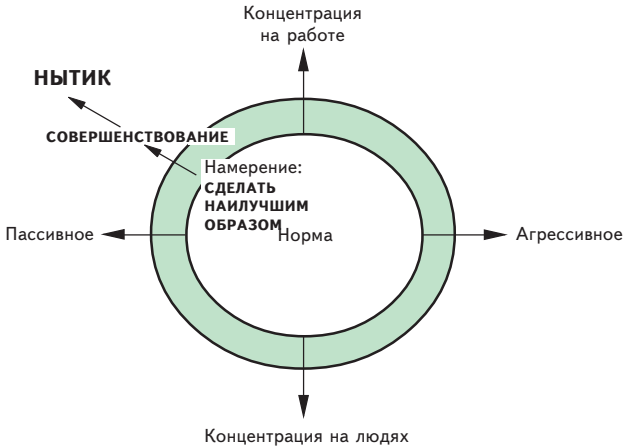


«ЭТО БЫЛ ПРОСТО КАКОЙ-ТО КОШМАР», — продолжала Цинтия. Джоан, глубоко вздохнув, взглянула на сотрудницу и через силу улыбнулась. «Скверно, ничего не скажешь». Девушка принялась бессмысленно водить карандашом по листу бумаги. В пятый раз за сегодняшнее утро Цинтия отвлекала ее. Но хуже всего было то, что в подчинении у Джоан было шестнадцать таких нытиков. Соглашаясь на эту работу, она слышала, что женщина, которая управляла отделом до нее, быстро уволилась, не выдержав царящей среди сотрудников обстановки. Сначала Джоан подозревала, что коллеги-менеджеры явно преувеличивают, поэтому теперь, когда она поняла, что их рассказы — чистая правда, ей стало невыносимо тоскливо. Нельзя было сосредоточиться на работе и десяти минут, без того чтобы кто-нибудь на что-нибудь не пожаловался. «Как я смогу здесь вообще что-либо делать?» — в отчаянии думала она. «Цинтия, эта история с грилем действительно ужасна!» — согласилась Джоан, надеясь, что, услышав это, Цинтия остановится. Однако несчастная жестоко ошибалась. «Почему...» — И Нытик снова принялась рассказывать всю историю с самого начала, украшая ее все новыми подробностями, чтобы сильнее растравить себе душу.

Выслушивать эти бесконечные жалобы — совершенно пустая трата времени. Джоан не видела в этом абсолютно никакого смысла. По мере того как поток сетований волнами прорывался в сознание Джоан, она начала жаловаться самой себе: «Почему все они ведут себя так? За что мне все это!»

Существует три вида жалоб, которые мы выслушиваем на протяжении всей своей жизни: жалобы полезные, терапевтические и бесплодные. Полезные жалобщики привлекают внимание к проблеме, к которой действительно следует обратиться, и, высказывая жалобы, предлагают различные варианты выхода из трудной ситуации. Это действительно может помочь любому делу развиваться и совершенствоваться. Другие жалобы могут быть названы терапевтическими. Мы все, хотя бы раз в жизни, нуждаемся в отдушине, в разрядке, в словесном выражении своих чувств. Стоит лишь немного посетовать при случае — и стресс как рукой снимает. Поведав кому-то о своих трудностях и горестях и получив поддержку, мы чувствуем облегчение. Жалобы Нытика относятся к третьей категории. Этому Невыносимому грозит опасность полностью погрязнуть в своих несчастьях. Очень немного можно сделать для облегчения его страданий. Как бы вы ни старались помочь ему, нытье продолжается и продолжается. Цинтия принадлежит как раз к этому типу жалобщиков. Она ни разу не предложила никакого выхода из положения, а рассказав о своих неприятностях, чувствует себя еще хуже, чем раньше. Если взглянуть на дело с пониманием, можно увидеть некоторый смысл в этом Невыносимом поведении.

Нытик — двоюродный брат Человека-Нет, с его негативным отношением к жизни. Эти два типа поведения являются следствием стремления сделать наилучшим образом. Человек-Нет понимает, что и как должно быть в идеале, видит реальное положение дел, которое идеалу не соответствует, и приходит в раздражение. Нытик, напротив, страдает полной неспособностью видеть, как должны обстоять дела, и поэтому замечает лишь обратную сторону событий. Такие люди не в состоянии что-то изменить, так как имеют лишь смутное представление о том, каким должен быть результат. Чувствуя себя абсолютно бесполезными и бессильными перед лицом обстоятельств, они приходят к нам жаловаться. Другими словами, такие люди — не творцы своей жизни! Рядом с Человеком-Нет Нытик, со своей беспомощностью, может рассматриваться как его звуковое сопровождение.



Вот три элемента, придающие голосу Нытика такой характерный ноющий звук: тяжкий груз накопленных горестей, который становится лишь тяжелее из-за того, что Невыносимый продолжает их выискивать и собирать; усилия, направленные на то, чтобы рассказать обо всем плохом, а заодно и о том, что с этим ничего нельзя поделать; сознание тщетности этих усилий, так как вы, скорее всего, не предложите ничего полезного и не исправите положение дел.

Твердо отстаивайте свою позицию

Подобно Джоан, люди, которые имеют дело с Невыносимыми, иногда сами превращаются в Нытиков. Это стремительно усиливает агонию отношений, так как становится весьма трудно разобраться, где чьи жалобы. Существует четыре отчаянных поступка, которые способны только ухудшить положение. Мы называем их четырьмя запретами при общении с Нытиками.

- Никогда не соглашайтесь с Нытиками, так как это лишь вдохновит их продолжать изливать свои жалобы.

- Никогда не спорьте с ними, так как они почувствуют непреодолимое желание бесконечно повторять свои жалобы.
- Не пытайтесь решать за них их проблемы — вы этого не сумеете сделать.
- Никогда не спрашивайте, почему они обрушили на вас свои трудности. Они могут расценить это как приглашение начать все сначала.

Ваша цель: образовать союз для решения проблемы

Если вы должны иметь дело с Нытиком, ваша цель — объединиться с ним в одну команду для заключения союза по решению проблемы. (Если и это не получится, остается только выгнать его вон!) Разница между человеком, способным справиться с проблемой, и Нытиком заключается в том, что они по-разному подходят к ее преодолению. Человек, решающий проблему, рассматривает ее с точки зрения поиска решений. Нытик же, сталкиваясь со сложностями, чувствует свое бессилие и приходит к выводу, что выхода из данной ситуации в принципе не существует. Поэтому лучшее, что вы можете предпринять по отношению к постоянным жалобщикам, это помочь им ответить на неразрешимые с точки зрения Нытиков вопросы. Эта тактика иногда способна исцелить Невыносимого раз и навсегда. По мере того как чувство беспомощности уменьшается, проходит и потребность в нытье.

План действий

ШАГ 1. ПРИСЛУШАЙТЕСЬ К ОСНОВНЫМ МОМЕНТАМ ЖАЛОБЫ

Мы прекрасно знаем, что самое последнее дело, которым вам хотелось бы заниматься, — это выслушивать чье-то нытье! Хотя именно так вам и придется поступить с Ныти-

ком, чтобы добиться положительного результата. Мы рекомендуем слушать его, положив перед собой лист бумаги и ручку, чтобы была возможность записать основные пункты жалобы. Во-первых, Нытики это обожают, потому что видят, как внимательно их слушают. Они могут даже заключить, что вы благосклонно принимаете мешок их несчастий и расписываетесь в его получении. Во-вторых, это поможет вам в случае необходимости вернуться назад и решить, каков будет следующий шаг в общении с Невыносимым. Наконец, записывая основные пункты жалобы, вы застрахуете себя от возможности выслушивать ее еще раз, так как, если Нытик примется «колесить по кругу», вы немедленно это поймете и остановите его.

ШАГ 2. ОСТАНАВЛИВАЙТЕ НЫТИКА И ВЫЯСНЯЙТЕ СПЕЦИФИКУ ЕГО ПРОБЛЕМ

Направляйте беседу, тактично прерывая вашего собеседника и обращаясь к нему за помощью. Задавайте наводящие вопросы, чтобы максимально уточнить суть дела, потому что расплывчатые проблемы редко поддаются решению. Продолжайте заполнять перечень основных моментов и собирайте информацию о каждом из них, чтобы Нытик чувствовал себя полностью услышанным и понятым. Иногда Нытик не способен определить причины собственных горестей, тех, которые он собрал в свой мешок, даже не разбираясь в деталях. В этом случае вам необходимо самостоятельно разобраться в его проблемах или уговорить Нытика отправиться за дополнительной информацией, предложив прийти к вам для разговора в указанное время. Такая тактика даст ему возможность направленно действовать, и вы тем самым на какое-то время избавите Невыносимого от пребывания в состоянии беспомощности.

ШАГ 3. ПЕРЕНЕСИТЕ ФОКУС НА РЕШЕНИЕ

Нытики часто выражают свое недовольство в смутной форме, обрушивая на вас каскад обобщений, например: «Все плохо. Впрочем, никого это не волнует, так что какая разли-

ца?» В результате они, как правило, не останавливаются ни на одной из своих проблем достаточно долго, для того чтобы иметь возможность ее разрешить. Стоит вам только приступить к выяснению частностей каждой конкретной жалобы, как Невыносимые тут же окажутся лицом к лицу со специфическими трудностями. Это прекрасный момент для того, чтобы спросить их: «Так чего же вы хотите?» Некоторых Нытиков этот простой вопрос может привести к настоящему озарению, направив их мысли по тому пути, по которому они никогда не двигались раньше. В том случае, если вы услышите в ответ: «Не знаю», воспользуйтесь стандартным: «Погадаем и что-нибудь придумаем. Что бы все-таки это могло быть?» и вопрошающе посмотрите на Невыносимого. Тем не менее существуют Нытики, которые, поразмыслив над этим вопросом, явятся к вам с перечнем совершенно нереальных желаний. Например, Нытик говорит: «Я делаю работу за троих и поэтому хочу, чтобы еще троих приняли в отдел». Можно было бы ответить: «Да, я понимаю, что вы усердно трудитесь. Но оба мы знаем, что глава фирмы не собирается приглашать на работу еще троих. Поэтому вопрос по-прежнему остается открытым — чего же вы все-таки хотите?» Если ответ на этот вопрос будет непрактичным, абсурдным или неудачным, важно хотя бы то, что вы обуздали нытье Невыносимого. Объясните ему неосуществимость его желаний и не бойтесь снова спросить: «Основываясь на этих фактах, чего же вы хотите?» Если Нытик предложит что-то разумное, спросите, что он собирается сделать для реализации своего предложения.

ШАГ 4. ПОКАЖИТЕ ЕМУ ПЕРСПЕКТИВЫ

Когда люди чувствуют себя беспомощными, весьма полезно подать им идею о том, что скоро в их жизни многое изменится. Если решение проблемы, к которой они привлекли ваше внимание, перекладывается на вашу ответственность, то необходимо информировать Нытика о достигнутом прогрессе. Вы можете предложить, например, устроить встречу с человеком, на которого они жалуются, или попросить их проконтролировать выполнение задачи и подтвердить его

документально. В конце концов, вы можете просто заранее назначить время, для того чтобы собраться всем вместе и обсудить возникшие сложности, сообщив Нытику: «Вы, очевидно, знаете об этом больше, чем я. Рекомендую вам следить за развитием событий в течение ближайших полутора месяцев. Потом возвращайтесь ко мне с тремя возможными решениями проблемы и с рекомендациями по поводу таких-то и таких-то обстоятельств... Тогда мы предпримем следующий шаг».

ШАГ 5. ПОДВЕДИТЕ ЧЕРТУ

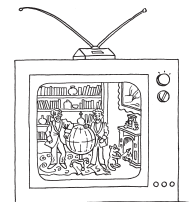
Если возвращения назад, уточнения и конкретные вопросы не привели к реальным переменам в поведении Нытика, значит, необходимо подвести черту. Если Невыносимый вернулся обратно в круг своих жалоб и, по-видимому, не собирается останавливаться, возложите на себя ответственность за ситуацию и решительно закройте дискуссию. Перед лицом неиссякаемого потока жалоб встаньте, пройдите к двери и спокойно скажите: «Так как все ваши проблемы, похоже, неразрешимы, дальнейшее обсуждение ничего не даст. Если вы сможете придумать какие-либо конструктивные решения или измените мнение по поводу этого вопроса, пожалуйста, сообщите!» Не давайте Нытику возможности погрузить вас в порочный круг своих жалоб словами: «Но...», «Вы не понимаете...» и тому подобными. Стойте перед ним как каменная стена, повторяя: «Говорю вам, если вы измените свое мнение и выработаете какое-нибудь решение, дайте мне знать». Если этого будет мало, добавьте какой-нибудь жест, например, укажите Нытику на дверь или сами покиньте «поле боя».

Имея дело с сослуживцем или другом, вы должны подводить черту более тактично: «Мэри, наша дружба для меня очень важна, но нечего жаловаться, если ничего нельзя изменить. Если ты захочешь поговорить со мной о чем-нибудь другом, кроме твоих проблем, моя дверь всегда будет открыта».

Если вы начальник Нытика, то очень важно контролировать ситуацию, так как поведение такого человека, пожалуй, боль-

ше, чем любого другого из Невыносимых, подрывает и разрушает моральный дух коллектива: «Если ты хочешь говорить о возможных решениях — дело твое. Но я больше не хочу слышать никаких жалоб и не желаю, чтобы ты расстраивал людей своими причитаниями. Когда ты сосредоточишься на поисках выхода из положения, я буду рядом».

РЕШАЮЩИЕ МИНУТЫ В ЖИЗНИ НЕВЫНОСИМЫХ ЛЮДЕЙ



Жалобная книга

Мы встретили Кэтрин на одном из наших семинаров. Ею руководило скорее стремление извлечь что-нибудь полезное из доставшегося ей наследства в лице шестнадцати Нытиков, чем желание уволиться, как это сделала ее предшественница. Через полгода мы получили от Кэтрин письмо, в котором подробно описывалось, как она весьма конструктивно решила эту проблему. Кэтрин назвала свое создание Книгой Жалоб. Когда у кого-то возникала проблема, вместо того чтобы жаловаться Кэтрин, этот человек должен был пользоваться Жалобной Книгой. Несложные инструкции были выписаны на первой странице:

- В первой колонке напишите ваше имя и сегодняшнее число;
- Во второй дайте полное описание проблемы. (Таким образом человек осознает ее специфику.)
- В третьей предложите три возможных решения проблемы. (Если нет решений, Кэтрин не будет читать жалобу. Она не возражает против самых возмутительных предложений, лишь бы их было три.) (Перенесение фокуса на решение.)
- Четвертая колонка предназначена для замечаний Кэтрин, по которым Нытик узнает, что его жалоба и предложения прочитаны.

- Последняя колонка выделена для самой Кэтрин, сюда вписывается, что именно она посоветовала предпринять для решения той или иной проблемы.

Через некоторое время люди начали замечать, что их жалобы нашли адресата, а предложения выполняются. Их чувство беспомощности в конце концов исчезло, и при столкновении с проблемами они начали брать на себя инициативу, а не возиться с Жалобной Книгой. Кэтрин с гордостью сказала нам: «Теперь мое наследство, доставшееся от прежнего руководителя, — шестнадцать полезных и решительных работников».

Великая сила жизнеутверждающего настроения

Джой работал управляющим в правительственном учреждении штата. Ежедневно он сталкивался с бесчисленным количеством отрицательно настроенных и хныкающих людей, каждый из которых вносил свой вклад в деморализацию его учреждения. Вот основные выражения, которые носились в воздухе, буквально отравляя его: «Ну, это же правительство...», «Ничем этого не изменить...», «Как бы там ни было, все равно никто не слушает наших советов». Джой решил, что опровержение этих расхожих мнений должно быть наглядным. Он вырвал лист из старой таблицы, перевернул его и повесил на стену, озаглавив: «Перемены к лучшему». В течение нескольких недель, как только находчивому администратору удавалось выполнить какое-нибудь предложение, он записывал это на настенном листе. Через три недели, когда лист полностью покрылся записями, свидетельствующими о происходящих переменах, Джой прикрепил еще один рядом с первым. Он продолжал отмечать изменения к лучшему по мере их появления. Скоро две страницы превратилась в четыре, затем в восемь, и так до тех пор, пока целая стена не оказалась оклеенной этими листами, как обоями. И все же самая существенная перемена к лучшему зафиксирована на стене не была. Изменилась сама обстановка в учреждении. Люди увидели, что они вовсе не беспомощны и позитивные перемены на самом деле происходят — даже в сфере управления! Вместо того чтобы обращать внимание на то, что стакан наполовину пуст, люди теперь с удовлетворением отмечали, что он наполовину полон. Сознание беспомощности, которое некогда мешало их работе, уступило место высокому моральному духу и изрядному количеству новаторских предложений.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

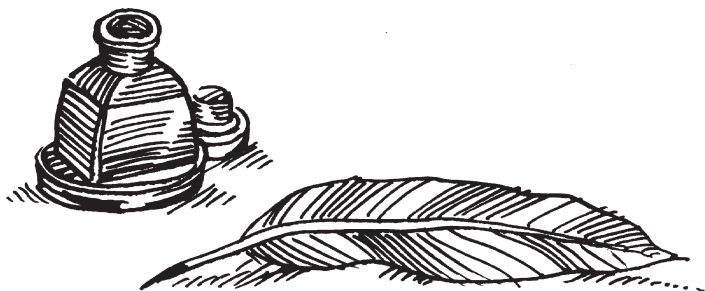
**Когда кто-нибудь становится Нытиком,
ваша цель — образовать союз
для решения проблемы.**

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Прислушайтесь к основным моментам жалобы.
- Останавливайте Нытика, выясняя специфику проблемы.
- Переместите фокус на поиск решения.
- Покажите ему перспективы.
- Подведите черту.

Глава 10

ПЕРЕПИСКА С НЕВЫНОСИМЫМИ ЛЮДЬМИ



И у вас, читатель, бывают не лучшие дни, когда вы становитесь Невыносимым для окружающих. Что же делать, чтобы исправить подобную ситуацию? Думаем, что ответом на этот вопрос может послужить наша переписка с Невыносимыми людьми.



Письмо 1. Что делать, если Вы — Танк?

Рик & Рик!

Да, вы ребята не слабые — стреляете прямо с бедра! Ходил я на Ваши семинары и понял, что я — Невыносимый человек. Другие невыносимые, общаясь со мной, становятся еще хуже. Я просто завожусь, когда вижу, как окружающие попусту теряют время. У меня куча дел и проектов, однако окружающие, вместо того чтобы помочь, только ломают и путают все мои планы. Что же мне делать? Скажите без обиняков, не бойтесь: я пойму, я толстокожий...

Джо Шерман.

Дорогой Шерм!

Уж если Вы задумались над своими взаимоотношениями с людьми, то скоро поймете, что внушаете ужас окружающим. Этот страх и мешает вашим подчиненным выполнить задачу, которую Вы ставите перед ними. Не теряйте попусту времени и задумайтесь над следующими вопросами: «Действительно ли Ваши танковые атаки — выволочки, угрозы и ругань — ускоряют выполнение работы? Каким делам помогло Ваше Невыносимое поведение? Какой ценой? Не живут ли окружающие в постоянном страхе перед Вами? Истинный ли Вы руководитель, вдохновляющий своих подчиненных на успешную работу, или просто диктатор местного значения? Так ли необходимо продвигаться вперед, оставляя вслед за собой панику, ненависть и слезы?

Мы понимаем, что Вы человек дела, который кое-что уже совершил на этом свете и собирается еще немало сделать... Но Вас постоянно гложет беспокойство, будто бы кто-то мешает вашей работе. Если Вы настоящий Лидер, то для достижения своих целей не сочтите за труд воспользоваться «тактикой последовательной корректировки поведения», помещенной в Приложении к этой книге. Если Ваше основное намерение действительно состоит в том, чтобы выполнить задачу, то изучите жизненный путь Великих людей, внимательно почитайте их автобиографии. Возьмите все это себе в пример и ста-

райтесь действовать соответственно. Измените себя, и Ваша жизнь станет иной.



Письмо 2. Что если вы — Снайпер?

Дорогие Братцы-Кролики!

Кое-кто из моих знакомых от Вас просто без ума, а кто-то считает, что Вы стараетесь превратить людей в стадо неудачников. Надо сказать, что в жизни одни учителя живут так, как проповедуют, а другие — проповедуют, чтобы жить, как им хочется. Одни пастыри кормят свою паству, другие — стригут. Не хочу сказать, что Вы, парни, — бессовестные врунишки, но держу пари, что Вы близнецы — таких дураков на свете мало отыщется!

Мисс Постреляева

Дорогая мисс Постреляева!

Скажите, разве мы давали повод к такому убийственному сарказму? Ни в коем случае! Ваше письмо — это целая симфония под названием: «Дрянная собака, ступай к себе в угол!» Уверены, у Вас друзей — не больше, чем у будильника по утрам! Каждый раз, когда Вы стреляете исподтишка, люди думают, что Вы только что съели целый лимон. Что бы Вы ни сказали — все кислота, но разговаривать по-другому Вы просто не умеете. Не подумайте, что мы хотим Вас обидеть, нет, этим дела не исправишь. Давайте-ка лучше вместе подумаем, как Вам изменить свое поведение.

Если Вы здорово на кого-то обижены или даже рассержены, то первым делом хватаетесь за свою Снайперскую винтовку. Однако вы можете избежать многих неприятностей, если, вместо того чтобы глядеть на мир сквозь оптический прицел, отправитесь к своей жертве и честно выскажете ей все, что думаете. Что же Вам нужно в таком случае сказать? Во-первых, возьмите на себя ответственность за свою «стрельбу», во-вторых, признайте вину за сложившуюся после «обстрела» ситуацию и, в третьих, объясните, что заставило Вас выйти на тропу войны, расскажите о Ваших обидах и попросите то, что Вам нужно, чтобы инцидент был исчерпан.

Впрочем, у Вас, возможно, нет конкретной жертвы, и причиной Невыносимого поведения являются некие обстоятельства. Например, коллеги постоянно досаждают всевозможными просьбами, в то время как у Вас слишком много дел, или все в конторе вмешиваются в Вашу работу, давая глупые советы, или, в конце концов, день сегодня хму-

рый, да еще и пятница, тринадцатое число. В любом случае присмотритесь хорошенько и наверняка заметите, что Ваше поведение вредит в первую очередь Вам же самому! Например, Вы управляющий, дела у подчиненных не клеятся; чтобы разобраться в ситуации, необходимо поговорить со своими сотрудниками. Однако никто не захочет разговаривать с Вами откровенно из-за опасения стать мишенью для Снайперской стрельбы. Если Вы это хорошо осознали, то, значит, у Вас появился сильнейший мотив к изменению своего Невыносимого поведения.

Ну а вдруг Вы дружелюбный Снайпер и ведете огонь только из любви к искусству и хорошей шутке? Вы считаете, что в Ваших словах нет ни грубости, ни обидного смысла. Постарайтесь запомнить, что характер общения с другими людьми определяется реакцией собеседника на Ваши слова, а вовсе не вашими «дружескими» намерениями. Если приятелю не по душе постоянные уколы и ирония, попробуйте откровенно поговорить с этим человеком. Например, о том, каким он видит нормальное общение с Вами. Старайтесь в дальнейшем придерживаться высказанных Вашим другом пожеланий и, конечно же, разрешите ему припомнить этот разговор, если в один прекрасный день Вы снова возьметесь за старое.



Письмо 3. Что если вы — Всезнайка?

Господа!

Во время посещения Ваших семинаров я был уверен, что предлагаемые методы яйца выеденного не стоят. Однако после окончания занятий мне удалось здорово продвинуться в своем деле. Теперь я руковожу довольно солидным собственным предприятием — спасибо Вам. Сейчас мне понятно: кое-какие Ваши идеи вполне приемлемы, однако весьма сомнительно, что найдется достаточно умных людей, которые сумели бы ими разумно воспользоваться. Прошу Вас ответить мне: какая часть Вашей программы, если таковая имеется, могла бы мне пригодиться?

Сердечно Ваш, мистер Напыщенный.

Уважаемый мистер Напыщенный!

Как Вы понимаете, те, кто ценит знания, получают их только в том случае, если восприимчивы к ним. Без сомнения, Вы потратили немало времени, чтобы получить те сведения, которыми сейчас обладаете. Вполне возможно, что Вы слышали великую истину, произнесенную

мудрецом: «Я знаю, что ничего не знаю». Каждый человек обладает чем-то, что может обогатить Ваши познания. Поэтому, обсуждая чужие идеи, не отвергайте их с ходу, а постарайтесь как следует вникнуть в них. Скажем, некто высказал совершенно глупое предложение, но, возможно, критерии, из которых он исходил в своих неудачных идеях, окажутся для Вас на вес золота! Постарайтесь быть более любопытным при общении с людьми и Вы будете поражены разнообразием в восприятии ими окружающего мира. В наш век информации, когда целый ворох сведений может быть получен нажатием всего одной клавиши компьютера, куда больше ценится мудрость, чем голые знания. Мудрость не имеет возраста, ею может обладать и ребенок, поскольку мудрость рождается от пытливого ума и горячего сердца.



Письмо 4. Что если вы — Вискочка?

Братаны!

Вот это класс! Я узнал пару шикарных шуток в Вашей богадельне. Теперь жду не дождусь, когда повторю их нашим ребятам в конторе. Но хочу сказать вам, парни, что можно куда проще обходиться со всеми этими Невыносимыми: просто надо, глядя кому-нибудь из них прямо в глаза, спросить: «У тебя чего, проблемы?!» Усекли?! Ну а если серьезно, единственная моя трудность с этими Невыносимыми — так это в их отношении ко мне. У меня всяких историй и баек хоть отбавляй, а вот слушателей маловато. Даже если я и ошибаюсь, на это всегда есть веские причины. Но ни от кого не вижу уважения! Какие будут предложения?

До дождичка в четверг! Ваш мудрец или огурец (шутка!)

Дорогой Огурец!

Мы полагаем, что существует по меньшей мере три вещи, которых вы еще не знаете:

1. Нет ничего позорного в том, чтобы сознаться в своих ошибках, не пытайтесь их скрыть. Как только Вы поймете, что Ваши сведения неверны или идея, предложенная Вами, плохо продумана, простого признания в этом будет достаточно, чтобы вновь обрести уважение в глазах равных себе;
2. Если Вы любитель преувеличивать все на свете, было бы полезно обратиться к причинам этой черты Вашего характера. Нет сомнения: в основе Ваших вечных приукрашиваний и хвастовства

лежит нереализованное желание во что бы то ни стало понравиться окружающим и получить их одобрение. Вероятно, Вам необходимо что-то сделать, чтобы повысить уважение к самому себе, поскольку его недостаток как раз и определяет поведение Высокочки. Посоветуйтесь с психоаналитиком. Постарайтесь «сесть на диету» из высококачественной информации, относящейся к вашей работе. Почитайте книги и специальную литературу, посвященную личным взаимоотношениям людей и выработке самоуважения.

3. Особенно важно постараться прекратить Ваши бесполезные попытки произвести на людей впечатление любой ценой. Окружающие могут подумать, что Вы либо круглый дурак, либо человек, который в состоянии без труда решить любой вопрос, а такое мнение о себе Вы, как вы сами это понимаете, пока не в состоянии оправдать. Попробуйте почувствовать себя уютно в тишине, и не спешите открывать рот, пока у Вас действительно не найдется что сказать. И помните, что самый надежный способ быть оцененным по достоинству — это проявить искреннее внимание и одобрение к другим.



Письмо 5. Что если вы — Граната?

*Двум соплякам, которые выдумали эту чушь
о Невыносимых людях!*

Молокососы, вы меня достали, чтоб вам... (непечатные выражения)... Я с трудом высидел на всех ваших занятиях, глядя, как вы чванливо заливааете свою доморощенную философию! Один вопрос не давал мне покоя: «Что они там о себе думают?» Но что меня действительно задело и окончательно вывело из себя, так это ваши рассуждения о Гранатах, ненавидящих самих себя. А что если и я такой?! Это мое личное дело!! Верно?!! Что если и я, подобно вам, небезупречен? Мне и так несладко, меня просто доконали: самонадеянный индюк-шеф, отвратительные коллеги и жена, которая ни в грош меня не ставит. Между прочим, недавно она осмелилась заглянуть мне, что уйдет навсегда, если я не изменюсь. Какова! А вдруг она действительно так поступит? Вот такие мои дела! Надеюсь, она передумает. И вообще, не понимаю: зачем я пишу это письмо. Что вы ко мне пристали?! У меня и так слишком много работы, чтобы еще иметь дело с двумя (непечатные выражения)... Позабудьте об этом!

Искренне Ваш Дон Разорву-на-куски.

Дорогой Дон Разорву-на-куски!

Ну и ну! Разве Вы пользуетесь колючей проволокой, чтобы почистить зубы? Из письма мы поняли, что у Вас очень ровный характер: Вы постоянно в дурном настроении. Если Вы всегда и везде ведете себя подобным образом, то будьте уверены, что когда-нибудь окончательно «слетите с катушек», это только вопрос времени. И все же хотим предложить несколько советов, как исправить Ваши отношения с окружающими. Для того чтобы измениться, нужно найти какую-нибудь важную причину, по которой сделать это просто необходимо. Ну, например, это может быть Ваше желание более счастливой и спокойной жизни, потребность стать образцовым родителем для своих детей или надежда дожить до глубокой старости в полном здравии. Этот ясный и понятный мотив должен действовать на Вас как огнетушитель, не дающий выйти огню из-под контроля. Следующим важным шагом должно стать выяснение причин, которые мешают Вам добиться желаемого. Необходимо задать себе вопрос: «Откуда мне известно, что пора взорваться?» И, вместо того чтобы раздраженно отвечать: «А почему я знаю!», внимательно понаблюдайте за тем, что предшествует Вашему взрыву. Найдите то общее, что объединяет такие ситуации: что или кто настраивает Вас на подобное поведение. Потом решите, как бы Вы хотели вести себя в подобных случаях. Мысленно прорепетируйте это несколько раз, пока не почувствуете себя вполне уверенно.

Если Вы не всегда ведете себя как Граната, то мы хотим порекомендовать Вам научиться выражать свои чувства с меньшим напором, и тогда ситуация, вполне возможно, не дойдет до той критической точки, когда происходит взрыв. Посвятите несколько недель развитию способности более спокойно, чем вы делали это до сих пор, выражать свои чувства, когда дело пахнет керосином.

**Письмо 6. Что если вы — Всегда Созласный?***Дорогие профессора!*

Здравствуйте. Меня зовут Ида, и хотя Вы, скорее всего, меня не помните, но я ужасно люблю Ваши чудесные семинары. На них я поняла, что Вы тактичные и внимательные люди. Я рассказала всем своим друзьям, какие Вы хорошие, добрые преподаватели. Если у Вас возникнут малейшие трудности в делах, я обязательно помогу Вам выкрутиться, только попросите. Уверена, что Вы очень заняты, и поэтому не обижусь, если не получу ответа. Конечно, вместо того чтобы писать письма неизвестно кому, Вы скорее захотите провести время со

своей семьей или какими-нибудь важными людьми. Со мной все в порядке, не беспокойтесь. Я просто счастлива, что мне удалось с Вами познакомиться. Скажите, а как Вам нравится мое письмо? Наверное, несу полную чушь? Лучше мне остановиться, а то у Вас не хватит времени прочесть его.

С теплотой, Ида Соглашадзе.

Дорогая Ида!

Благодарим тебя за такое сердечное письмо. Было очень приятно услышать столько хорошего о себе. По всему видно, что ты славный и отзывчивый человек. Так что нам хотелось бы дать тебе несколько добрых советов. Умей отказывать и делай это вслух, независимо от того, что, как тебе кажется, подумают окружающие. Представь, это не так уж трудно. Для начала постарайся понять, что желание угодить часто приводит к противоположному результату. Если ты согласилась выполнить работу, которую не в состоянии сделать, или пообещала что-то, чего не в состоянии дать, то недовольство тобою — неизбежно. Ты, должно быть, не поверишь, но люди предпочитают, чтобы им говорили правду, пусть и не очень приятную, и даже отказали, нежели обманывали их. Например, случилось ли тебе говорить продавцу в магазине, что ты зайдешь завтра и обязательно купишь товар, который долго вертела в руках. Говорила, прекрасно зная, что не придешь и не купишь... Этот продавец, чьих чувств ты не хотела задеть, начинает на тебя надеяться и теряет драгоценное время, во-всю расхваливая твою будущую покупку. Лучшее, что ты могла бы сделать — это никому не морочить голову и признаться, что вовсе не собираешься ничего приобретать. Твои близкие, несомненно, хотят тебе добра, но вряд ли они смогут что-либо сделать до тех пор, пока ты честно не скажешь им, о чем мечтаешь и чего хочешь. Если же ты будешь все время откладывать «на потом» свои стремления и желания, пряча свои истинные мысли и чувства, то просто-напросто не позволишь окружающим людям как следует узнать тебя.

В первую очередь мы хотим тебе посоветовать при любых обстоятельствах держать слово — это самое важное в общении с людьми. Научись правильно ставить цель и составлять план работы, определяя очередность дел так, чтобы наиболее рационально использовать каждый час. Постарайся распределять обязанности так, чтобы не взваливать на себя непосильную работу. Подумай, как ты сможешь уберечь свое время от пустой траты на ненужные дела и избежать всевозможных «накладок» и недоразумений.

Тренируй настойчивость постепенно, шаг за шагом. Например, если тебе подали в ресторане плохо прожаренное мясо, не робей, отправляй блюдо обратно на кухню, официант не обидится. Если кто-то втерся впереди тебя в очереди, обязательно скажи, что ты первая.

Пользуйся любой возможностью проявить свою настойчивость. На деловых встречах поставь себе цель оказаться среди выступающих. И раз уж твоя сила в искренней заботе о людях, то лучше всего послужить окружающим, принимая их такими, какие они есть на самом деле. Не забудь и про себя — ты тоже имеешь кое-какое значение в этой жизни!



Письмо 7. Что если вы — Сделаю Потом?

Дорогие Рик и Рик, д-р Брикман и д-р Кершнер, господа!

Я уверена, что это интересует не только меня... помните, вы просили поднять руку тех, кто откладывает со дня на день дела или решения. Неужели Вы действительно хотели, чтобы мы признались? Я, например, так и просидела неподвижно, потому что, прежде чем я успела подсчитать, сколько раз делаю это за день, Вы уже пошли дальше. Я вообще-то никогда не тянула руку даже в детстве на уроках, но, пожалуйста, на сей раз сделала бы это... В любом случае хочу признаться, что у Вас в группе есть еще один «откладыватель на потом», о котором Вы не знаете. Возможно, тот, кто поднял руку, не был настоящим «откладывателем». Так ведь бывает?!

Искренне Ваша Лотта Сомневаева.

Дорогая Лотта!

Дело в том, что никогда ни один настоящий откладыватель не поднимал руки. А все те люди, которые поднимали руку в ответ на нашу просьбу, просто обманывали себя и других. У нас есть несколько маленьких советов для Вас. Не забывайте напоминать себе об этих простых правилах:

1. Не существует такого понятия, как точное и единственно правильное решение. Любое решение может привести к непредсказуемым последствиям.
2. Когда Вы сомневаетесь, выбирайте первое решение, которое пришло Вам в голову. Помните, что восемьдесят процентов решений могут быть приняты в тот самый момент, когда Вы задумались о них, и дальнейшие размышления не дадут Вам ничего нового, только усилят сомнения. Лишь пятнадцать процентов решений выигрывают от того, что Вы будете долго собирать необходимую информацию. Пять процентов решений на самом деле вообще нет необходимости принимать.

3. Если Вы обеспокоены тем, что Ваше решение может повредить кому-нибудь, будьте честны с этими людьми, рассказав им о своих страхах.

Кроме того, рекомендуем обратить внимание на то, чтобы все решения, которые вы приняли, выполнялись хорошо. Постоянно придерживайтесь выбранной вами системы принятия решений, пока не почувствуете, что делать это становится все легче и легче.



Письмо 8. Что если вы — Никакой Человек?

Дорогие...

Не знаю, о чем писать Вам, простите, ничего не приходит в голову...

Искренне Ваш Дасти Пустоместов.

Дорогой Дасти Пустоместов!

Если вы — тихий, нерешительный человек, которого противоречивые чувства могут толкнуть на полное бездействие в любой ситуации, прислушайтесь к нашим советам! Уход от конфликта только усугубляет Ваши внутренние противоречия и создает разобщенность между Вами и окружающими людьми. Вместо того чтобы уходить в свои переживания, разумнее открыто выразить Ваши чувства, высказавшись начистоту. Думаем, это сбережет Вам немало здоровья!

Вы не должны стать молчаливой жертвой собственных страхов. Если вы не чувствуете себя в безопасности, общаясь с людьми, вовлеченными в конфликт, найдите кого-то, кто мог бы присутствовать при Вашей беседе с ними, и начинайте разговор. Иногда нужно просто сказать о том, что Вы просили бы поддержать Вас. Иногда достаточно просто выговориться, чтобы найти возможность разрешить конфликт. Во всяком случае Вы просто находка для Гранаты, да и для любого эмоционального человека. Ваше молчание — один из лучших способов заставить Гранату взорваться! Только научившись открыто проявлять свои эмоции и чувства, Вы сможете избежать вспышек гнева и «внезапных» взрывов окружающих Вас людей. Ведь вполне возможно, Вы стали Никаким Человеком как раз для того, чтобы избежать чужого эмоционального взрыва, и используете уход в свою скорлупку как тактику выживания.

Находясь в обществе, старайтесь высказываться вслух. При случае Вы даже можете попытаться доминировать в разговоре. Сначала это может показаться необычным и странным, но Вы к этому привыкнете. Чаще говорите правду о своих чувствах людям, которых Вы любите.

Сообщайте окружающим о том, что огорчает Вас, пользуясь такой формой:

Когда Вы (опишите те их действия, с которыми Вам трудно смириться), я чувствую (опишите то воздействие, которое оказывает на Вас их поведение). В будущем я бы очень хотел, чтобы Вы... (а теперь попросите о том, чего бы Вы хотели).

Например:

Когда Вы говорите так громко, как сейчас, мне кажется, что Вы кричите на меня. В будущем я был бы Вам благодарен, если бы Вы разговаривали со мной более спокойным тоном.

Таким образом Вы можете более разумно выразить себя и предоставить человеку возможность лучше узнать Вас и укрепить отношения с Вами.



Письмо 9. Что если вы — Человек-Нет?

Господа, пишу вам по двум причинам.

Во-первых, я полностью не согласен с вашими замечаниями по поводу негативизма. Негативизм может быть очень полезной штукой, если он защищает людей от дурацких ошибок и заблуждений, которые могут дорого обойтись. Во-вторых, хочу спросить, на чем основано ваше убеждение в том, что люди могут ставить перед собой реальные цели и их достигать. В моей жизни абсолютное большинство людей, которых я знал, терпели одни неудачи, тогда как единицы, и то лишь благодаря своим привилегиям, сумели добиться цели.

Незачем отвечать на это письмо, потому что вы не можете изменить моего мнения. В отличие от других людей, посещающих ваши занятия, я не нуждаюсь в примитивной психологии и простых формулах достижения успеха. Горький жизненный опыт научил меня гнутья, и я не дам вам себя провести, не выпрямлюсь и не высунусь, чтобы меня не пристрелили.

Не доверяющий вам Уилл Угнетаев.

Дорогой Уилл Угнетаев!

В жизни каждого человека иногда бывает немного пасмурно. Все люди переживают тяжелые времена и встречаются с обстоятельствами, к которым плохо подготовлены. Все сталкиваются с разочарованиями и переживают то, без чего предпочли бы обойтись. Негативизм является необходимой частью человеческого опыта. Мы не хотим,

чтобы это звучало оскорбительно, но когда Вы постоянно пестуете негативный образ мыслей, Ваши представления о людях и явлениях, скорее всего, становятся недостоверными.

Если Вы действительно хотите знать, что с Вами происходит, носите с собой диктофон и оставляйте его включенным. Не сомневаемся, что полученные записи могут существенно снизить уровень вашего негативизма. Через некоторое время Вы непременно заметите, как часто могли бы проявить свой негативизм, однако не делали этого, стесняясь диктофона. Затем, прослушивая запись, представьте себе, что на самом деле Вы в два раза негативнее, чем на пленке.

Кстати, скажите, за что в своей жизни Вы хотите бороться? Когда Вы оглядываетесь на все, что совершили, в чем видите Вы свое главное достижение? «Я посвятил свою жизнь подавлению самых благородных человеческих порывов». Таким наследием нечего гордиться, его надо стыдиться! Оглянитесь вокруг себя, посмотрите на самолеты, телевидение, автомобили — на все эти изобретения и достижения человечества. Ведь все это было создано людьми, которые больше хотели верить в возможность, а не в невозможность, иногда вопреки существующим возражениям, людьми, которые предпочли стать частью общества, а не частью проблемы. Иногда, перед лицом трудностей и опасностей, которые даже Вы с трудом можете себе представить, эти люди находили в себе волю к победе. Вы тоже сможете найти ее в себе, если по-настоящему захотите этого.

Мы предлагаем Вам проделать сравнительно-историческое исследование на примере вашей собственной жизни. Составьте список Ваших самых крупных и самых болезненных разочарований. Спросите себя, могла ли Ваша жизнь стать другой, если бы тогда Вы знали то, что знаете теперь. Соберитесь с силами и более настойчиво вернитесь к этим воспоминаниям. Мы советуем вам читать и перечитывать главу об отношениях. Используйте все приемы, которые там приведены, покуда не овладеете ими в совершенстве. С одной стороны, жизнь слишком коротка, чтобы проводить ее, мучаясь прошлым, а с другой — впереди вся оставшаяся жизнь, чтобы наверстать упущенное.

В отношениях с другими людьми будьте поосторожней с критикой. Знание оборотной стороны происходящего помогает человеку укрепить свой характер, и это, несомненно, хорошо. Критика же редко укрепляет, обычно она оказывает разрушительное воздействие, на что бы она ни была нацелена. Когда люди выдвигают предложения или делятся с Вами своими мыслями и достижениями, обсуждайте это с ними так же, как и раньше, однако выявляйте недостатки идеи лишь для того, чтобы поддержать ее. Возможно, решается важная проблема, и выявление конкретных объективных недостатков просто необходимо. Однако высказывать лишь негативные соображения — значит стремиться выплеснуть ребенка вместе с водой, поэтому заставьте себя проявить терпение.

И наконец, дайте понять окружающим, что Вы хотите проявлять конструктивизм. Если люди знали Вас раньше, дайте им время поверить в то, что Вы действительно изменились.

Всего самого наилучшего!



Письмо 10. Что если вы — Нытик?

Дорогие Кишнер и Бринкман!

О нет, ваша программа слишком сложна. Слишком много надо учить, она идет слишком быстро, чтобы все запомнить. Но дело не только в этом. Если ее выучить, она, наверное, все равно не будет работать. А если и будет, это тоже не радует, потому что каждый будет знать, что вы делаете. Кроме того, существуют и другие книги, программы и семинары, предлагающие научить, как вести себя с Невыносимыми Людьми. Однако далеко не все из них поддерживают вашу позицию. Кроме того, существует возможность быть неправильно понятым, о чем вы нам неоднократно говорили, или сделать что-то не так, что было бы ужасно. Вы даже не представляете, какую сложную ситуацию вы создали этой вашей программой.

Искренне ваша, Мона Лотт

Дорогая Мона!

Подобно Человеку-Нет, Вы сосредоточены на отрицательных сторонах всего на свете гораздо больше, чем на том, можно ли хоть что-нибудь сделать. Возможно, Вы сами видите свои ошибки. Если Вы хотите, чтобы Ваше будущее решительно отличалось от Вашего прошлого, можем предложить четыре способа выйти из положения:

1. Переключайтесь на поиски решения проблемы. Ходить вокруг до около того, что Вам неприятно — все равно что вести машину задним ходом, чтобы не сбить того, кто впереди. Вместо этого задайте себе следующие вопросы: «Чего я хочу, где я это могу получить, каковы мои намерения?» Помните, что нельзя целиться, не имея мишени! Запишите некоторые из Ваших основных устремлений.
2. Посмотрите на мир вокруг Вас другим, возможно, более реалистичным взглядом. Смените созданное Вами раньше твердое убеждение обо всем на свете на уверенность в том, что Вы действительно способны видеть, слышать и чувствовать что угодно так же хорошо, как и делать. Люди, более склонные по своей натуре к действиям, нежели к нытью, уделяют очень мало времени своей реакции на события. Вместо этого они тратят свою энергию на то,

чтобы приблизиться к своей цели настолько, насколько это, по их мнению, возможно.

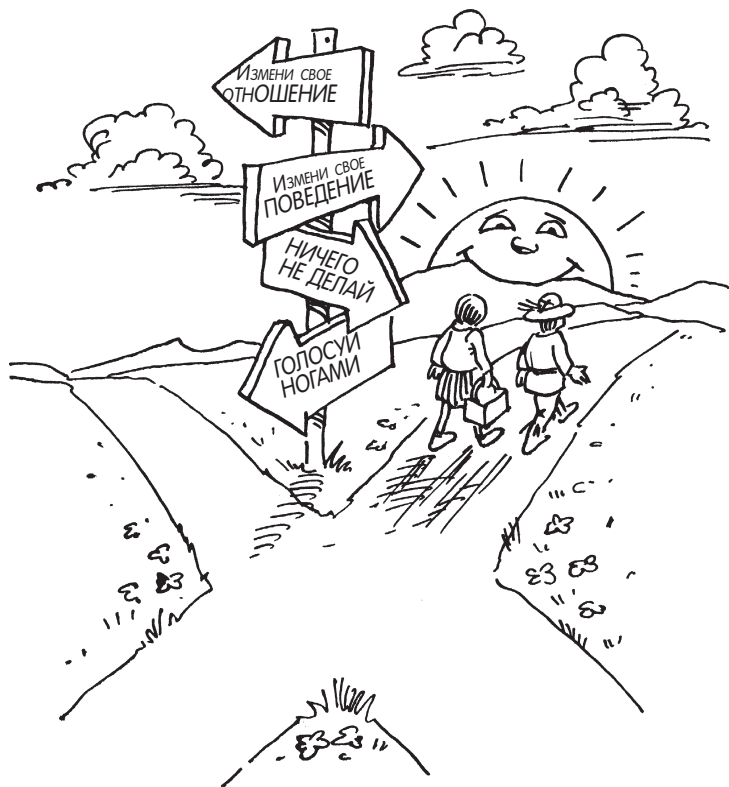
3. Замечайте и оценивайте то, что «работает» в Вашей жизни, и то, чего Вам удалось достичь. Возможно, на Вашем жизненном пути было множество километровых отметок, которые Вы проскочили, так и не заметив. Подумайте о них — это наполнит Вас удовлетворением и придаст силы.

4. Рассматривайте все вышеизложенное как альтернативу привычке чувствовать себя бесполезной, вечно хныкающей Невыносимой личностью.

Поэтому в следующий раз, как только Вы начнете жаловаться, остановитесь! Примите решение сделать хоть что-нибудь, все, что угодно, только не ныть! Тогда и Вы сами и все люди вокруг Вас покончат с нытьем раз и навсегда. Спасибо за письмо, и, если передумаете, дайте нам знать!



ПОСЛЕСЛОВИЕ



Вот мы и подошли к концу книги и одновременно — к началу ваших собственных взаимоотношений с теми самыми людьми, с которыми вы не ладите. Мы надеемся, что теперь вы сможете не только более терпимо относиться к тем, кто кажется вам Невыносимым, но и выявлять в людях — даже в их недостатках — лучшие стороны. Для этого вам осталось приложить одно большое усилие, чтобы сложить вместе и применить все знания и навыки, которые вы приобрели во время чтения нашей книги.

Вот несколько очень простых последовательных действий, которые можно предпринять прямо сейчас:

- Сделайте так, чтобы ваша цель превратилась в связующее звено между вами и Невыносимыми. Используйте все доступные возможности для изучения и применения описанных способов, методов и приемов в отношениях с людьми. Смотрите ли вы кино, участвуете ли в деловой встрече или находитесь на вечеринке — приглядевшись повнимательней, вы обязательно заметите людей, которые, в той или иной мере, удачно или неудачно, используют умения и навыки, описанные в нашей книге.
- Найдите тех, кто стремится овладеть искусством общения с Невыносимыми Людьми, и объединитесь с ними. Постарайтесь, чтобы эту книгу прочитали ваши партнеры по обузданию Невыносимых, и тогда во время обсуждений, проводимых раз в неделю, вы будете говорить со своими единомышленниками на одном языке. Во время этих дискуссий обсуждайте то, что вы наблюдали, и то, что вы пробовали осуществить на прошлой неделе. Надо сказать, что регулярные встречи с партнерами по общению помогут не забывать, на что необходимо обращать внимание при совершенствовании своего мастерства.

Все это подводит нас к последнему шагу:

- Сосчитайте, сколько раз за последнее время вам улыбнулось счастье. Если вам повезло прочесть эту книгу, то, поверьте, вы стали богаче, чем 80 процентов населения земного шара. По-видимому, у вас есть крыша над головой, вы не голодаете, рядом с

вами люди, которых вы любите, и кто-нибудь, кто любит вас. Жизнь — штука сложная, и в ней существует достаточно других задач, чтобы не тратить силы на накопление в себе недоброжелательности и не подвергаться из-за этого тревогам и стрессам. Если вы вспомните и сосчитаете, сколько раз вам повезло сегодня, и постараетесь поступать так каждый день, вы обретете дополнительные силы и сможете сосредоточиться на том удовольствии, которое доставило вам преодоление трудностей, связанных как раз с теми людьми, отношения с которыми у вас не сложились.

Тактика общения, предлагаемая в этой книге, не предназначена для моментального решения всех проблем человеческих отношений. Чем дольше назревали сложности, тем больше времени и сил потребуется приложить, чтобы исправить положение дел. Если начать применять предлагаемые методы и способы поведения, то наверняка вас ждут как успехи, так и полные провалы, но вы можете выиграть многое, а проиграть лишь самую малость.

Более важно то, что у вас появился широкий диапазон возможностей во взаимоотношениях с людьми, теперь вы можете предвидеть грядущие события, а не становиться жертвой поступков других. Хотя, по большому счету, вы не сможете изменить никого, кроме самого себя, ваша гибкость и ваши познания могут помочь людям измениться. Обязательность и упорство непременно приведут к успеху в отношениях с Невыносимыми Людьми.

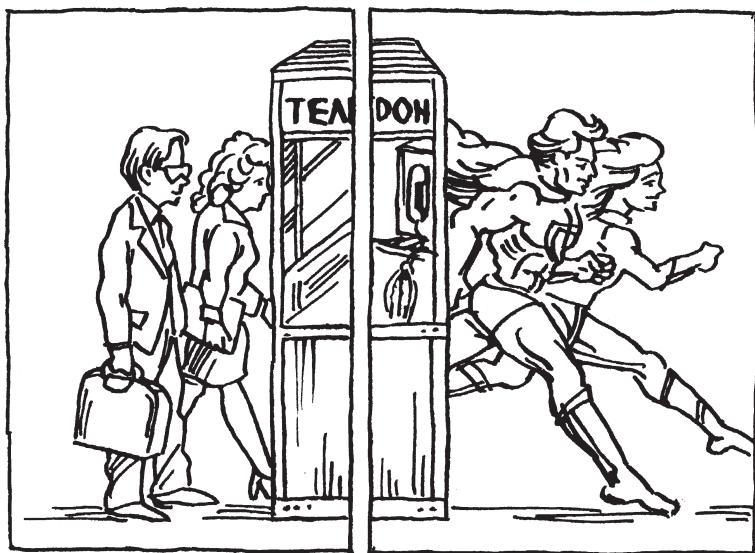
Невыносимые — это часть жизни каждого человека. По всей видимости, они были рядом с нами и на заре человеческой истории, когда Господь произнес: «Да будет свет» — и Невыносимые Люди впервые явились в мир. С тех пор они здесь, и с тех пор они то развязывают войны, то бегут с поля боя, то обвиняют, то отступают. Но все же каждый из нас может сделать хоть что-то, чтобы уменьшить взаимное непонимание и устранить конфликты, раздирающие нашу Землю. На самом-то деле все будущее человечества зависит от нашего отношения к окружающим, независимо от различий между людьми. Потому-то и пришло время вы-явить лучшее в человеке, даже в его худших качествах. Дети

видят в нас свое будущее. Они требуют, чтобы мы показали им пример, научили их творить добро, следовать по верному пути. Если в будущем вам придется столкнуться с человеком, которого трудно принять таким, каков он есть, помните следующее: жизнь — это не учебная тревога... а самая настоящая чрезвычайная ситуация.

УДАЧИ ВАМ!

Приложение

КАК ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ



Для того чтобы добиться желаемого при общении с человеком, который кажется вам невыносимым, очень важно контролировать ваше отношение к людям, окружающим вас в жизни, и принимать их такими, какие они есть. Но как найти силы для того, чтобы отстоять свою позицию, когда хочется плакать, или для того, чтобы сделать шаг вперед, несмотря на определенное сопротивление? Как сдержаться, когда так и тянет пойти в наступление? Как, если это необходимо, скорректировать свою позицию, если вы реагируете на Невыносимого Человека слишком эмоционально и, извините за это слово, автоматически, не задумываясь над тем, что происходит?

Ответ находится, прежде всего, в том механизме, который порождает ваше отношение к Невыносимой личности. Рассмотрим, насколько быстро и автоматически возникает ваша реакция, когда вы вновь сталкиваетесь с поведением, которое вы не выносите. Этот механизм типа «сигнал — ответ» срабатывает, когда мы попадаем в сложную ситуацию, и чаще всего результаты его действия позитивны. Известно, что определенная песенка, или картина, или запах способны перенести человека в прошлое, напомнить о пережитом. Точно так же негативные события прошлого способны вызвать неприятные ассоциации и страх, связанный с какими-либо предметами или действиями в настоящем. Существуют, по крайней мере, два фактора, усиливающие действие механизма «сигнал — ответ». Это повторяемость и интенсивность. Можно вполне сознательно использовать эти факторы, чтобы изменить свое отношение к тем, кого вы не переносите.

Измените свое отношение к Невыносимому Человеку

Первое, что надо сделать, это решить, чего вы хотите. Какая позиция поможет вам ладить с Невыносимым Человеком? Хотите ли вы сохранять спокойствие? Уверенность? Быть напористым? Заботливым? Терпеливым? Зависимым? Или всего понемногу? Постарайтесь сформулировать то, к чему вы

стремитесь. Если вы сумеете дать желаемому название, то сможете его получить.

Теперь постарайтесь найти в своей жизни время или место, в котором искомое отношение придет к вам естественно, само собой. Если вы полагаете, что у вас нет таких примеров, позаимствуйте их у кого-нибудь другого. Ведь перевоплощение в других людей — это умение, с которым рождается каждый человек. Припомните все то, что говорили или делали ваши родители, из того, чего вы сами поклялись никогда не совершать. Неужели вы ни разу не нарушали своей клятвы? Что же произошло? Скорее всего, вы воспроизвели поведение своих родителей.

Возможно, кому-то удастся поддерживать хорошие отношения с человеком, которого вы не переносите. Разыщите этого счастливику и расспросите, как ему это удастся! О чем они вместе размышляют, как оценивают людей, что они говорят друг другу? Определите, какое душевное состояние позволяет этому человеку относиться к Невыносимому совсем иначе, чем вы. Задавайте вопросы до тех пор, пока не возникнет ощущение, что вы в состоянии мысленно повторить все, что удалось узнать. Возвращайтесь к ситуации с Невыносимым, используя это новое для вас внутреннее состояние до тех пор, пока вы не сделаете его привычным.

Не имеет значения, является ли человек, которого вы приняли за образец, вашим знакомым или нет, может, это кинозвезда или политический деятель. Ваш идеал и не должен быть более реальным, чем кинематографический или литературный герой. Дело только в том, чтобы вы решили, что его позиция или поведение и есть те самые, которые вы хотели бы изучить и использовать.

Наконец, у вас должна сформироваться привычка позитивно описывать прошлое и, мысленно заглядывая в будущее, избегать риска ошибок. Чем более реалистично вы представите себе, как вы ведете себя по-другому, чем чаще вы повторяете подобные воображаемые ситуации, тем более сильные ассоциации у вас возникнут.

У одной немолодой нашей пациентки, Марджи, возникли проблемы в отношениях с ее чрезмерно агрессивным начальником. Она часто чувствовала, что он несправедлив к

ней, но внутренне не осознавала этого и ничего не предпринимала. Изо дня в день она выслушивала тирады начальника, унижавшие ее достоинство, иногда плакала. По мере того как росло ее разочарование в жизни, здоровье Марджи стало ухудшаться. Нам она говорила, что ей необходимо быть более независимой и уверенной в себе перед шефом.

Мы спросили Марджи, что, по ее мнению, могло бы оказать воздействие на начальника. Она отвечала, что ей необходима большая уверенность в себе. Мы поинтересовались, не было ли в жизни Марджи ситуаций, когда она проявляла независимость и уверенность в своих силах. Она не смогла ничего припомнить. И тогда мы спросили, не может ли она назвать кого-нибудь, кто мог бы поставить на место ее начальника. Марджи ответила: «Кэтрин Хепберн! Уж она-то не стала бы выслушивать его пустую болтовню!» Затем мы попросили Марджи представить, как Кэтрин Хепберн сидит за ее, Марджи, рабочим столом в конторе, а шеф в это время проходит мимо. Неудивительно, что Кэтрин Хепберн повела себя как надо. Марджи наблюдала, слушала и училась, а затем сама прожила всю эту сцену, как будто она была Кэтрин Хепберн. Ее ассоциации стали более глубокими благодаря повторению воображаемой сцены, в которой она сама, в образе Кэтрин Хепберн, общается с начальником.

На следующей неделе она сообщила о «двадцатипроцентном успехе». Марджи рассказала, что она была чуть более уверена в себе в присутствии шефа, но что ее действительно потрясло, так это то, что в ресторане, где ей подали плохо приготовленную еду, она отослала ее обратно. Марджи призналась, что она никогда в жизни так не поступала, а тут вдруг внезапно, без особых колебаний, взяла и сделала.

У Марджи сформировалась привычка отвечать на события, раздражавшие ее в прошлом. Каждый раз, когда шеф выводил ее из терпения, она мысленно возвращалась в прошлое и представляла себе всю сцену с той позиции, которую она хотела бы занимать. Через месяц Марджи показала себя достойной всяческого восхищения. Как только шеф принялся за свою очередную проповедь, Марджи, после всего лишь секундного колебания, заявила, что требует, чтобы к ней обращались с уважением, а поскольку она, Марджи, зна-

ет, что шеф способен на это, то ждет соответствующего отношения в будущем. Затем она просто взяла и вышла из кабинета. Вообразите себе изумление ее начальника!

Марджи рассказала нам, что больше всего в этой истории ей помогло самоуважение, присущее Кэтрин Хепберн. Ведь это именно оно помогает Хепберн так уверенно и спокойно держаться с людьми! Марджи говорила, что, когда она мысленно воспроизвела ситуацию, в которой шеф сталкивался с ее подругой, начальник даже показался ей меньше ростом. Определенный сдвиг в восприятии помог ей увидеть в новом свете его напыщенные бредовые речи. Она осознала, во-первых, насколько же этот человек должен быть беззащитен сам, если он позволяет себе так вести себя с ней, а во-вторых, что лично для нее его отношение почти ничего не значит.

Измените свой взгляд на происходящее

То, под каким углом зрения вы рассматриваете ситуацию, во многом определяет занимаемую вами позицию.

Случалось ли вам когда-нибудь видеть сон, в котором нечто страшное преследует вас, но вдруг, в какой-то определенный момент, ваш взгляд на происходящее смещается? И вот вы уже не бежите сломя голову, а наблюдаете за собой со стороны. Можно взглянуть на жизнь под разным углом зрения, с двух позиций. Одна — это опыт личного наблюдения, когда вы смотрите на мир своими собственными глазами, такая позиция называется ассоциативной. Другая, когда вы воспринимаете самого себя со стороны, называется диссоциативной позицией. Так же, под разными углами зрения, вы рассматриваете свои воспоминания и прошлый опыт. Можно подпасть под власть воспоминаний, вновь переживать прошлое, наблюдая его своими собственными глазами — глазами участника, снова очутившегося в гуще событий. В другом случае — можно дистанцироваться от своей памяти, посмотреть на прошлое с определенного расстояния, одновременно осмыслив и прочувствовав воспоминания.

Мы советуем диссоциироваться, отмежеваться от неприятных воспоминаний и начать извлекать из них полез-

ный опыт. Существует много способов диссоциации, которые можно использовать, для того чтобы отдалить себя от неприятных событий или несимпатичных людей и выработать соответствующий взгляд на происходящее:

- Вы можете сравнить те трудности, которые возникают у вас при общении с Невыносимыми Людьми, с тем, что вам уже пришлось пережить в более тяжелые времена или в воображаемый черный день. Скажите, что лучше: иметь дело с Невыносимым или потерять ногу, любимого человека или полностью лишиться разума?
- Вы можете мысленно проследить за развитием интересующей вас ситуации и представить себя в будущем, когда сама проблема, возможно, перестанет существовать. Мы называем этот прием техникой Алана Киршнера, назвав ее так в честь отца Рика Киршнера, который говаривал во времена кризиса: «Через сто лет какое это будет иметь значение?»
- Вы можете мысленно отредактировать свою память, как будто монтируете киноленту. Попробуйте это сделать. Припомните вашу последнюю стычку с человеком, который вам особенно неприятен, и мысленно просмотрите ее на экране вашей памяти, наблюдая за происходящим как бы с последнего ряда кинозала. Сократите ваши воспоминания или прокрутите их дальше. Попробуйте изменить цвет изображения, сделайте его черно-белым и посмотрите, не уменьшилась ли яркость изображения. Отмотайте пленку назад, разрежьте и представьте кадры воспоминаний в новой последовательности. Попробуйте заняться этим вместе с друзьями.
- Путем жесткой самодисциплины вы можете превратить часть своей личности в непричастного и отстраненного наблюдателя, не зависящего от обстоятельств. Прямо сейчас постарайтесь вообразить, как вы читаете эту книгу, не придавая значения своим мыслям и чувствам в данный момент.
- Вы можете иначе сформулировать проблему и изменить значение ваших действий.

ТЕРЕЗА ЖДАЛА АВТОБУСА НА СТОЯНКЕ ПЕРЕД БОЛЬНИЦЕЙ. Неожиданно подвыпивший мужчина, который, пошатываясь, стоял рядом, с бутылкой пива в руке, начал рассказывать ей свою историю. Его дочь попала в аварию на мотоцикле и потеряла обе ноги. Во всем случившемся рассказчик винил только себя, потому что именно он купил дочери мотоцикл. Теперь, говорил он, остается только напиться. Тереза прикрикнула на него: «Ты должен быть счастлив, что у дочки осталась хоть голова на плечах, что она может думать и говорить и что руки у нее на месте. И как раз сейчас ей нужен отец, который сможет поддержать ее, а не пьяница, валяющийся в луже!» Слезы навернулись на глаза мужчины. Не говоря ни слова, он поцеловал ей руку и, выбросив пивную бутылку, помчался в больницу.

Картина осталась прежней, но раму сменили. В новом обрамлении ситуация приобрела иной смысл. Тереза продемонстрировала подвыпившему папаше другой взгляд на случившееся. Увидев, что именно нужно его дочери, и поняв, как лучше выразить свою любовь к ней, папаша стал вести себя соответственно этой точке зрения.

Давайте попробуем по-новому объяснить себе поведение Невыносимых Людей. Каждый такой человек, встретившийся вам на жизненном пути, если его поместить в позитивную систему отношений, может подарить вам блестящую возможность развить и более усовершенствовать ваше мастерство общения. Искусство взаимоотношений, которое вы проявляете по отношению к человеку даже не очень близкому, может стать тем самым необходимым умением, которое потребуется вам, чтобы спасти семью или создать важные для вас взаимосвязи. Таким образом Невыносимый Человек помогает вам сохранить свое искусство. Если вы сумеете взглянуть на жизнь под таким углом зрения, вам сразу полегчает.

Иначе обращайтесь к самому себе

Случалось ли вам когда-нибудь прислушаться к тому, как вы разговариваете с самим собой, про себя, голосом, кото-

рый звучит в мозгу? Каждый из нас когда-нибудь говорил себе: «Что за ничтожество этот человек! Неужели это происходит со мной!» или «У меня нет слов, чтобы ответить на такое оскорбление!» Как подобные мысли воздействуют на вашу позицию и поведение? Помогают они вам или, наоборот, мешают?

Подобно тому как ваши мысли, вольно или невольно, воздействуют на то, что вы произносите вслух, слова, обращенные к самому себе, оказывают влияние на то, что вы думаете. Поэтому, изменив стиль и характер беседы с самим собой о чем-то определенном, вы одновременно меняете и стиль, и характер размышлений на эту тему. Советуем вам повнимательнее относиться к тому, что и как вы мысленно произносите в свой адрес. Начните осознанно выбирать то, что вы говорите, обращаясь к самому себе, и заменяйте неприязненные мысли позитивными, укрепляющими вашу веру в себя. Прислушиваясь к своему внутреннему диалогу, удостоверьтесь в том, что язык, на котором вы говорите с самим собой, помогает определить, к чему вы стремитесь.

Необходимо научиться целенаправленно говорить с самим собой, стремясь улучшить свою позицию. Хорошо иметь на вооружении несколько замечаний «про себя», которые помогут вам сохранить чувство юмора и широкий взгляд на вещи, позволяющий приподняться над трудностями. Приведем для примера несколько замечательных афоризмов, которые каждый может использовать при обращении к самому себе, с кратким объяснением того, насколько они верны:

1. «Я СТРЕМЛЮСЬ К ТОМУ, ЧТО ЖЕЛАЮ ОБРЕСТИ, И Я ЖЕЛАЮ ОБРЕСТИ ТО, ЧТО МОГУ». Ветка, которая гнется под тяжестью снега, доживет до следующей зимы, а несгибаемый сук — обломится.

Когда вы противостоите (боретесь, пытаетесь изменить, ограничить, подавить, исключить...) Невыносимому Человеку, не рискуете ли вы сломаться? Поймите нас правильно. Мы вовсе не хотим сказать, что не следует вмешиваться в происходящее! Но как только вы воспримете ситуацию такой, какова она есть на самом деле, вы сможете использовать свои скрытые возможности и конструктивно воздействовать на поведение других. Что есть — то есть, а чего нет — того нет, на этом построена

жизнь. Только принимая ситуацию такой, какой она сложилась, вы можете начать поиски достойного выхода из нее.

2. «НЕ БЫЛО БЫ СЧАСТЬЯ, ДА НЕСЧАСТЬЕ ПОМОГЛО» ИЛИ «НЕТ ХУДА БЕЗ ДОБРА». Наверное, нет такой черной тучи, которая не серебрилась бы по краям. Всем известно, что золото, серебро и алмазы находят в грязной воде, глине и грубой горной породе. Нужно только поискать сокровища, или, по крайней мере, захотеть их увидеть, и тогда они непременно обнаружат себя. Птица удачи ведет себя точно так же.

3. «ВСАКИЙ, ДАЖЕ ГОРЬКИЙ, ОПЫТ — БЛАГО, ЕСЛИ Я ЧТО-ТО ИЗВЛЕК ИЗ НЕГО». Все то, чему вы научились, общаясь с Невыносимыми Людьми, вырабатывает ваш характер, делает вас сильнее и помогает в самых разных жизненных ситуациях. Учитесь извлекать пользу даже из неудачного опыта. Анализируя причинно-следственные связи между тем, к чему вы стремились, и тем, чего достигли в итоге, вы можете научиться определять, какие средства помогают, а какие — нет.

4. «Я МОГУ БЫТЬ ГИБКИМ». Если то, что вы предпринимаете, не срабатывает так, как вы ожидали, ваше поведение, закованное в железные латы необходимости, приведет к провалу всего дела! Но если вы попробуете применить какой-нибудь другой ход, который не кажется обязательным, у вас будет больше шансов на успех, чем если вы будете продолжать использовать средства, которые наверняка не сработают. Экспериментируйте! Пытайтесь найти новые пути! Нарушайте правила! Начинайте как раз с того, что собирались сделать в последнюю очередь!

5. «Я ЗНАЮ, ЧТО ВСЕГДА ЧТО-ТО МОЖНО СДЕЛАТЬ». Томасу Эдисону говорили, что электрический свет получить невозможно, а лампочка светит лишь в его собственной голове. Говорили также, что, для того чтобы летать, человеку нужны крылья, и теперь стюардессы прикалывают крылышки к одежде ребятишек в самолете. Именно те люди, которые верили в свою способность сделать чуть больше, чем очевидно возможно, совершали великие открытия. Давайте же размышлять так: «Если человек смог

подняться в воздух и “сотворить свет”, то уж я наверняка смогу найти общий язык с Невыносимым Человеком». Кое у кого это успешно получается уже сегодня. А если вам не удалось достичь желаемого результата, помните, что лучше получить электрический удар, зажигая свет, чем сидеть в темноте.

6. «ОТЛИЧНО!» Нравится вам ситуация или нет, ваше мнение не должно существенно зависеть ни от чего, кроме вашего самоощущения. Итак, вместо того, чтобы уделять большое внимание фактам, которые вас не устраивают, вы можете вздохнуть поглубже и сказать себе: «Отлично!», и сдать свои позиции. Бог с ними. А потом продолжить с этого места.

7. «ВСЕ ПРОХОДИТ». Когда вы ведете постоянную войну, общаясь с Невыносимым Человеком, временами вам кажется, что это никогда не кончится. Но ощущение, что подобная ситуация вечна, есть не более чем иллюзия. Вспомните на минутку, сколько вам лет и сколько уже пройдено. Можно ли поверить, что все это время пролетело так быстро? Вот и период нелегкого общения с Невыносимым Человеком тоже пройдет. Если, зная это, заглянуть в будущее, то можно легко выбрать подходящий угол зрения и облегчить самому себе жизнь.

8. «ЭТО МЕНЯ БЕСПОКОИЛО. НО ТЕПЕРЬ ВСЕ ПОЗАДИ». Вспоминая прошлое, почему бы не начать с ваших отношений с Невыносимым Человеком, как будто все это уже осталось далеко позади. Разговариваете ли вы с самим собой или с другим человеком, используйте прошедшее время, и таким образом вы можете прекратить конфликт в настоящем.

9. «НА ВСЕ ВОЛЯ БОЖЬЯ». Согласно старой поговорке, «все к лучшему в этом лучшем из миров». Быть может, из нашей сегодняшней ситуации суждено возникнуть чему-нибудь чудесному, но пока вы не видите этого. Подобно тому как звезды светят на небе или сменяют друг друга времена года, ваша жизнь представляет собой гигантское незаконченное полотно художника, и со временем все скрытое проступит под его кистью. Та боль, что вы испытали, быть может, происходит лишь оттого, что разбилась

скорлупа, под которой скрывалась ваша мудрость. Повесьте картину на стену. Или оставьте ее пока. В нужное время все, чему суждено, проявится и разрешится.

Заключение

Все приемы, описанные в этой главе, будут доступны вам, как только появится потребность в них. Вы можете регулировать свои реакции и свою трактовку событий в любое время. Помните, что корректировка вашей позиции в нужный момент освободит вас от стрессов и приведет к успеху, если вы научитесь извлекать лучшее из худших сторон человеческой природы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 7

ГЛАВА 1. ДЕСЯТЬ САМЫХ НЕВЫНОСИМЫХ 11

Танк	12
Снайпер	13
Граната	14
Всезнайка	15
Выскачка	16
Всегда Согласный	17
Сделаю Потом	18
Никакой Человек	19
Человек-Нет	20
Нытик	21

ГЛАВА 2. ЛИНЗА ПОНИМАНИЯ 25

Что определяет характер поведения	29
Выполнить задачу	30
Сделать наилучшим образом	30
Иногда это дело времени	31
Ладить с людьми	31
Получить оценку	32
Иногда вы получаете то, что даете сами	32
Весь вопрос в равновесии	33
Изменение в намерениях ведет к изменению поведения	34
Слушайте, и вам откроются намерения людей	38
Единые цели — нет проблем	40

Что происходит, когда намерения не выполняются 41

ГЛАВА 3. ДОРОГА В АД, ВЫМОЩЕННАЯ БЛАГИМИ НАМЕРЕНИЯМИ 43

Крушение намерения выполнить задачу	44
Крушение намерения сделать наилучшим образом	45
Крушение намерения ладить с людьми	47
Крушение намерения получить оценку	49

ГЛАВА 4. ОТ КОНФЛИКТА К СОТРУДНИЧЕСТВУ 53

Два основных вида искусства общения: выражение благорасположенности и переориентация	54
Выражение благорасположенности без слов: жестами и выражением лица	56
Выражение благорасположенности громкостью голоса и темпом речи	59

ГЛАВА 5. СЛУШАТЬ, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ 61

Люди хотят быть услышанными и понятыми	62
Шаг 1. Выражение благорасположенности	62

Шаг 2. Возврат к сказанному ...	63	Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	103
Шаг 3. Прояснение смысла	64	«Шерман & Пензер Инс»	103
Шаг 4. Подведение итогов услышанного	65	Глядите прямо в лицо	105
Шаг 5. Окончательно убедитесь в услышанном	66	Снайпер	107
ГЛАВА 6. ДОСТИЖЕНИЕ БОЛЕЕ ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ ... 67		Злобные выстрелы	108
Распознайте положительные намерения	68	Дружеские выстрелы	109
Определяем оценочные критерии 71		Изменив себя — измените Невыносимого	109
ГЛАВА 7. ГОВОРИТЕ, ЧТОБЫ ВАС ПОНЯЛИ 75		Ваша цель: вывести Снайпера на чистую воду	111
Следите за тоном своего голоса .76		План действий	111
Говорите вслух о своих положительных намерениях	77	Шаг 1. Остановитесь и оглядитесь	111
Умение тактично прервать собеседника	79	Шаг 2. Пользуйтесь «вопросами-прожекторами»	112
Высказывайтесь правдиво и откровенно	80	Шаг 3. При необходимости используйте тактику Танка	113
Проявляйте гибкость	83	Шаг 4. Отслеживайте чужие обиды	114
ГЛАВА 8. ДОБИВАЙТЕСЬ ЗАДУМАННОГО 85		Шаг 5. Предложите мир	115
Сила Пигмалиона	86	Особая ситуация: вы попали под дружеский огонь	116
Предполагайте в людях лучшее: старайтесь их оправдывать	88	Особая ситуация: стрельба с третьей стороны	116
Цените критику	90	Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	118
ГЛАВА 9. УМЕНИЕ ОТКРЫТЬ В ЛЮДЯХ ЛУЧШЕЕ В ХУДШЕМ 93		Джей & Даррен	118
Тонк	94	Демонстрация неуместности действий Снайпера	119
Старайтесь приспособливаться ...	95	Всезнайка	121
Ваша цель: вызвать уважение	97	Твердо отстаивайте свою позицию	122
План действий	98	Ваша цель	124
Шаг 1. Отстаивайте свои позиции	98	План действий	124
Шаг 2. Умение прервать атаку	99	Шаг 1. Как следует подготовьтесь к разговору со Всезнайкой	124
Шаг 3. Умение возвращаться к главному	100	Шаг 2. Вежливо возвращайтесь к сказанному	124
Шаг 4. Ваша цель — заключительная реплика	100	Шаг 3. Выражайте благорасположенность к пожеланиям и сомнениям Всезнайки	125
Шаг 5. Мир с честью	101	Шаг 4. Не будьте слишком прямолинейны в изложении своих идей	126
Если прав Танк, а не вы... ..	102		

Шаг 5. Превратите Невыносимого в своего наставника	129
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	129
Случай хронического синдрома Всезнайки и молодого доктора Боузвела	129
История резчика по дереву	131
Высочка	133
Твердо отстаивайте свою позицию	135
Ваша цель	136
План действий	137
Шаг 1. Не уделяйте слишком много внимания Высочке	137
Шаг 2. Проясните особенности	138
Шаг 3. Говорите все как есть	138
Шаг 4. Дайте передышку Невыносимому	138
Шаг 5. Разорвите порочный круг	140
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	140
Полное фиаско	140
Граната	143
Твердо отстаивайте свою позицию	145
Ваша цель: взять ситуацию под контроль	146
План действий	146
Шаг 1. Привлеките внимание Гранаты	146
Шаг 2. Цельтесь в сердце	147
Шаг 3. Пора ослабить давление	148
Шаг 4. Возьмите тайм-аут	148
Шаг 5. Предотвращение взрыва	148
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	150
Неразбериха в восточной компании: Ирант против Ирана	150
Сила положительного плана ...	151
Всегда согласный	154
Твердо отстаивайте свою пози-	

цию	156
Ваша цель: получить от Всегда Согласного обещания, на исполнение которых можно рассчитывать ...	157
Шаг 1. Постарайтесь обеспечить надежное выполнение задания	158
Шаг 2. Будьте до конца честными	160
Шаг 3. Помогите Всегда Согласному научиться как следует планировать свою работу	161
Шаг 4. Проследите за успешным завершением дела	163
Шаг 5. Укрепляйте ваши взаимоотношения с Всегда Согласным	164
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	167
Нереальные обещания	167
Рождество, которое могло не состояться (реальная драматургия фантастического происшествия) ...	168
Сделаю Потом	172
Твердо отстаивайте свою позицию	173
Ваша цель: научить его принимать самостоятельные решения	174
План действий	175
Шаг 1. Создайте и сохраняйте «зону комфорта»	175
Шаг 2. Сгладьте конфликты, выясните мнения	176
Шаг 3. Пользуйтесь системой выработки решений	177
Шаг 4. Убедите Невыносимого в том, что он принял наилучшее решение из всех возможных, и обеспечьте проведение его в жизнь	179
Шаг 5. Укрепление отношений	179
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	180
Игра или карьера?	180
Никакой Человек	184
Твердо отстаивайте свою позицию	186
Ваша цель — вызвать Никакого	

Человека на разговор	188	Шаг 3. Перенесите фокус на решение	213
План действий	188	Шаг 4. Покажите ему перспективы	214
Шаг 1. Ни в коем случае не топчитесь	188	Шаг 5. Подведите черту	215
Шаг 2. Задавайте вопросы, на которые невозможно дать односложный ответ	189	Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	216
Шаг 3. Разрядите ситуацию ..	190	Жалобная книга	216
Шаг 4. Попробуйте угадать, о чем думает ваш собеседник ..	192	Великая сила жизнеутверждающего настроения	217
Шаг 5. Покажите перспективы	193	ГЛАВА 10. ПЕРЕПИСКА С НЕВЫНОСИМОМИ ЛЮДЬМИ	219
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	195	Письмо 1. Что делать, если Вы — Танк?	220
Могущество упорства	195	Письмо 2. Что если вы — Снайпер?	221
Большой костер... из шнурков для ботинок	196	Письмо 3. Что если вы — Всезнайка?	222
Человек-Нет	197	Письмо 4. Что если вы — Выскочка?	223
Твердо отстаивайте свою позицию	198	Письмо 5. Что если вы — Граната?	224
Ваша цель: переход к решению проблем	200	Письмо 6. Что если вы — Всегда Согласный?	225
План действий	200	Письмо 7. Что если вы — Сделаю Потом?	227
Шаг 1. Плывите по течению ..	200	Письмо 8. Что если вы — Никакой Человек?	228
Шаг 2. Воспользуйтесь его помощью	200	Письмо 9. Что если вы — Человек-Нет?	229
Шаг 3. Оставьте дверь приоткрытой	202	Письмо 10. Что если вы — Нытик?	231
Шаг 4. Действуйте «наоборот»	203	ПОСЛЕСЛОВИЕ	233
Шаг 5. Одобряйте положительные намерения	204	ПРИЛОЖЕНИЕ. КАК ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ ..	237
Решающие минуты в жизни Невыносимых людей	205	Измените свое отношение к Невыносимому Человеку	238
Русский эмигрант-хоккеист в Америке	205	Измените свой взгляд на происходящее	241
Сосуд негативизма	207	Иначе обращайтесь к самому себе	243
Нытик	209	Закключение	247
Твердо отстаивайте свою позицию	211		
Ваша цель: образовать союз для решения проблемы	212		
План действий	212		
Шаг 1. Прислушайтесь к основным моментам жалобы	212		
Шаг 2. Останавливайте Нытика и выясняйте специфику его проблем	213		